

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O PROCESSO DE
IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA
ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO CENTRO ADMINISTRATIVO DO SICREDI**

FRANCIELLE MOLON DA SILVA

Orientador Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

PORTO ALEGRE

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O PROCESSO DE
IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA
ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO CENTRO ADMINISTRATIVO DO SICREDI**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

FRANCIELLE MOLON DA SILVA

PORTO ALEGRE

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Molon da Silva, Francielle

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O
PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS:
UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO
CENTRO ADMINISTRATIVO DO SICREDI / Francielle Molon
da Silva. -- 2013.

193 f.

Orientador: Roberto Lima Ruas.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos. 2.
Competências Coletivas. I. Lima Ruas, Roberto,
orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial, agradeço minha família. A minha mãe, Maria do Carmo Molon, pela paciência e força que sempre me dá e sem a qual não conseguiria chegar ao final desse trabalho. Ao meu irmão, Fabiano Molon da Silva, que mesmo não sendo adepto da metodologia qualitativa me ajudou bastante. Ao meu pai, Wilso Roberto Silveira da Silva, que, mesmo longe, me apoiou.

Meu marido, Rafael Costa de Almeida, pelas incansáveis vezes que me incentivou e acreditou em mim. Agradeço também pela compreensão, companheirismo e amizade.

Tia Susi e Rogério, pelo imenso carinho e acolhidas inúmeras vezes, fosse para tratar da presente Tese (com muito compartilhamento de conhecimento), fosse para momentos de distração. Ao Rogério, um agradecimento particular pela disponibilidade em discutir mais constantemente e pela revisão do trabalho como um todo.

Gostaria de agradecer aos amigos que foram fundamentais, em especial a Leonardo Tonon, Juliana Baldini, Gabriela Figurelli, Aline Hopner, Ana Vazquez, Tatiane Colemberg, Tania Giacobbo, Vanessa Manfredini e Simone Mello.

Ao meu orientador, Roberto Ruas, pelas boas provocações, (des)construções e aprendizado desenvolvido ao longo do processo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelos ensinamentos ao longo do Curso. Pelo pessoal da secretaria por todo apoio e informações concedidas.

Às professoras que compõem a banca de apreciação desta Tese, Angela Scheffer, Grace Becker e Graziella Comini, pela participação e troca de conhecimento.

Aos colaboradores do Sicredi, que foram muito acessíveis e pacientes, em especial a Viviane Furquim, pelo convite e abertura de possibilidade do trabalho e pela Ana Paula da Silva, pelas trocas, informações e acompanhamentos gerais.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior), pela bolsa concedida nos três primeiros anos do Curso, e à Universidade Federal de Pelotas, incluindo os colegas desta Universidade.

Por fim, agradeço a Deus por conseguir chegar ao final desta etapa. Sem Ele nada seria possível.

RESUMO

Competências coletivas e práticas de gestão de pessoas são os temas discutidos no presente estudo. Compreender a que se referem, bem como as possíveis relações entre eles instigaram esta investigação, uma vez que, embora se encontrem diversas publicações a respeito, sabe-se que a compreensão de cada um desses assuntos é múltipla e a articulação entre elas ainda é incipiente. Na intenção de contribuir com esse debate, foi realizada esta pesquisa, que tem suas bases na perspectiva qualitativa e configura-se como um estudo de caso, e cujo objeto de investigação constituiu-se na área de Gestão de Pessoas de uma instituição de natureza cooperativa atuando no setor de crédito. Para tanto, o percurso metodológico consistiu em três fases: (a) contato com os sujeitos; (b) realização de entrevista; e (c) utilização da Análise de Conteúdo para proceder à análise dos dados. Por meio desta pesquisa, utilizando-se como base as formulações propostas por Demo e Nunes (2012), Retour e Krohmer (2006) e Le Boterf (2003), descrevem-se as principais práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e os atributos de Competências Coletivas (CCs), destacando-se elementos teórico-empíricos entre eles. Também são apresentadas as particularidades da atuação das cooperativas de crédito no contexto de discussão. Com base nas análises foi possível identificar que as práticas de GRH estimulam à formação de atributos/referenciais de CCs que, por sua vez, são condicionantes ao desenvolvimento das próprias competências coletivas de um grupo de trabalho. As práticas consideradas e analisadas foram: prática de participação; prática de relacionamento; prática de comunicação; prática de reconhecimento; prática de desenvolvimento; prática de incentivos; e prática de avaliação de desempenho. E os elementos mobilizadores para a existência dos atributos de CCs, facilitados pelas práticas de GRH, foram: estímulo à cooperação; possibilidade de um espaço de interação, aprendizado e colaboração; valorização e reconhecimento dos colaboradores, a partir do envolvimento das pessoas com o negócio do Sicredi e com as atividades da área de GP; e possibilidade de construção coletiva, com linguagem compartilhada. Tendo em vista a compreensão tanto das práticas de gestão de RH quanto dos atributos, foi possível notar a existência de relações entre as práticas de GRH identificadas e os atributos de CCs no grupo de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi, sendo fortes ou fracas, mas sempre estando presentes. Essa apreciação permitiu identificar que há espaço e possibilidade de existência de competências coletivas. Uma possibilidade de estímulo à formação e desenvolvimento delas é a partir da instituição de práticas de GRH, as quais facilitam a existência de elementos considerados condicionais à existência e desenvolvimento de sustentação das CCs. Além disso, é possível dizer que, como essas relações se confirmaram na pesquisa empírica, algumas competências coletivas desse grupo podem ser mencionadas: capacidade de desenvolver soluções conjuntas e relacionamento e colaboração, já consolidadas; e representação conjunta e padronizada das atividades de Gestão de Pessoas e capacidade de trabalhar em equipe ainda em desenvolvimento.

Palavras-chave: atributos; relações; competências coletivas; gestão de práticas de recursos humanos.

ABSTRACT

Collective competences and people management practices are the themes discussed in this present study. understand the relation as well as the possible relationships between them instigated this investigation, since, although they are several publications on the subject, it is known that the understanding of each one of these subjects is multiple and the articulation between them is still incipient. In order to contribute to this debate, this research was held, which has its foundations in qualitative perspective and sets up as a case study, a and whose object of investigation consisted in the area of People Management of a social cooperative nature acting in the credit sector. For both, the methodological approach consisted in three phases: (a) contact with the subjects, (b) conducting the interview, and (c) use of content analysis to make the analysis of data. Through this research, using as a basis the formulations proposed by Nunes and Demo (2012), Krohmer and Retour (2006) and Le Boterf (2003), describes the main practices of Human Resources Management (HRM) and the attributes of Collectives Competences (CCs), emphasis on theoretical and empirical elements between them. Also featured are the particularities of the performance of credit unions in the context of discussion. Based on the analysis, was possible to identify the practices of HRM stimulate the formation of attributes/referentials of CCs which, in turn, are constraints to the development of a collective competences own workgroup. Practices were considered and analyzed: the practice of participation; practice relationship; communication practice; practice recognition; development practice; practice incentives; and practice performance evaluation. And mobilizing elements for the existence of attributes of CCs, facilitated by the HRM practices were: encouraging cooperation; possibility of an interaction space, learning and collaboration, appreciation and recognition of employees, from the involvement of the people with the Sicredi's business and activities in the area of HRM, and the possibility of collective construction, with shared language. Given the understanding as the practices of HRM as the attributes, it was possible to note the existence of relationships between HRM practices identified and the attributes of CCs in the working group of the area of Personnel Management Administrative Center Sicredi, being strong or weak, but always being present. That assessment identified that there is space and possibility of collective competences. A possibility of encouraging the formation and development of them is from the introduction of HRM practices, which facilitate the existence of elements considered conditional on the existence and development support of CCs. Besides that, is possible to say that these relationships were confirmed in empirical research, some collective competences of this group may be mentioned: ability to develop joint solutions and relationship and collaboration, already consolidated; and joint representation and standardized activities of Personnel Management and the ability to work in a team still developing.

Keywords: attributes, relationships, collective competences, management of human resources practices

RESUMEN

Las competencias colectivas y las prácticas de gestión de personas se examinaron en este estudio. La comprensión a que se refiere, así como las posibles relaciones entre ellos han instigado esta investigación, ya que, a pesar de que son varias publicaciones sobre el tema, se sabe que la comprensión de cada una de estas temáticas es múltiple y la vinculación entre ellas es todavía incipiente. Para contribuir a este debate, se ha llevado a cabo esta investigación, que tiene sus bases en la perspectiva cualitativa y se establece como un estudio de caso, y cuyo objeto de investigación consistió en el área de Gestión de Personas de carácter cooperativo que actúa en la industria del crédito. Para ello, el enfoque metodológico consistió en tres fases: (a) el contacto con los sujetos, (b) la realización de una entrevista, y (c) el uso de análisis de contenido para llevar a cabo el análisis de los datos. A través de esta investigación, utilizando como base las formulaciones propuestas por Demo y Nunes (2012), Retour y Krohmer (2006) y Le Boterf (2003), se describen las principales prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) y atributos de Competencias Colectivas (CCs), haciendo hincapié en los elementos teóricos y empíricos entre ellos. También se incluyen las particularidades de la actuación de las cooperativas de crédito en el contexto del debate. A partir del análisis, se encontró que las prácticas de gestión de recursos humanos estimulan la formación de atributos/referenciales de CCs que, a su vez, constituyen condición para el desarrollo de sus propias habilidades colectivas de un grupo de trabajo. Las prácticas consideradas y analizadas son: la práctica de la participación, la práctica de relacionamiento, la práctica de la comunicación, la práctica del reconocimiento, la práctica del desarrollo, la práctica de incentivos, y la práctica de evaluación de la ejecución. Y los elementos movilizados para la existencia de los atributos de las CCs, facilitadas por las prácticas de gestión de recursos humanos, fueron: fomentar la cooperación, posibilidad de un espacio para la interacción, el aprendizaje y la colaboración, el aprecio y el reconocimiento de los empleados, con la participación de las personas con negocio de Sicredi y con las actividades del área de gestión de personas, y la posibilidad de construcción colectiva, con un lenguaje compartido. Teniendo en cuenta la comprensión de ambas prácticas, de gestión de recursos humanos y de atributos, se pudo observar la existencia de relaciones entre las prácticas de gestión de recursos humanos identificados y los atributos de CCs en el grupo de trabajo del área de Administración de Personal Administrativo del Centro Sicredi, fuertes o débiles, pero siempre presentes. Esta evaluación identificó que existe espacio y posibilidad de la existencia de competencias colectivas. Una de las posibilidades para estimular la formación y el desarrollo de ellas es la introducción de prácticas de gestión de recursos humanos, que facilitan la existencia de elementos considerados esenciales a la existencia y desarrollo de apoyo de las CCs. Además, es posible afirmar que, como estas relaciones se han confirmado en la investigación empírica, algunas de las competencias colectivas de este grupo se pueden mencionar: la capacidad de desarrollar soluciones conjuntas, y el relacionamiento y la colaboración, ya consolidado, y la representación conjunta y estandarizada de las actividades de Gestión de Personas y la capacidad de trabajar en equipo todavía se está en desarrollo.

Palabras clave: atributos, relaciones, competencias colectivas, gestión de prácticas de recursos humanos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Apresentação dos diferentes níveis e dimensões das competências.....	27
FIGURA 2: Relação entre política, prática e ação de GRH	61
FIGURA 3: Organograma do Cooperativismo de Crédito no Brasil	69
FIGURA 4: Organograma do Sicredi.....	76
FIGURA 5: Associado como dono e usuário	77
FIGURA 6: Organograma do Centro Administrativo do Sicredi.....	78
FIGURA 7: Mapa Estratégico 2011-2015 do Sicredi	85
FIGURA 8: Relação entre Mapa Estratégico do Sicredi e Mapa Estratégico de Gestão de Pessoas.....	86
FIGURA 9: Produtos Gerados do Plano Estratégico.....	87
FIGURA 10: Relação entre objetivos estratégicos e indicadores.....	87
FIGURA 11: Mapa Estratégico da Área de Gestão de Pessoas do Sicredi	88
FIGURA 12: Cadeia de Valor de Gestão de Pessoas	90
FIGURA 13: Processos de Gestão de Pessoas como Produtos Gerados a partir da Cadeia de Valor de GP	91
FIGURA 14: Esquema de análise de dados	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Conceito de competências	29
QUADRO 2 – Empresa Cooperativa x Empresa Não Cooperativa	65
QUADRO 3 – Eixos norteadores, questões das entrevistas e resultados esperados	103
QUADRO 4 – 1º Categoria Geral e Unidades de Análise.....	111
QUADRO 5 – Síntese dos resultados sobre prática de participação	116
QUADRO 6 – Síntese dos resultados sobre prática de relacionamento.....	122
QUADRO 7 – Síntese dos resultados sobre prática de comunicação	126
QUADRO 8 - Síntese dos resultados sobre prática de reconhecimento.....	129
QUADRO 9 – Síntese dos resultados sobre prática de desenvolvimento	133
QUADRO 10 – Síntese dos resultados sobre prática de incentivos	136
QUADRO 11 - Síntese dos resultados sobre prática de avaliação de desempenho	139
QUADRO 12 – 2ª Categoria Geral e Unidades de Análise.....	140
QUADRO 13 – Matriz de relações entre práticas de gestão de recursos humanos e atributos de CCs	165

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Elementos Associados à identificação de competências coletivas	37
TABELA 2: Condições para a emergência de CCs.....	45
TABELA 3: Relação entre os pressupostos básicos para a confirmação da CC e a abrangência do seu significado	48
TABELA 4: Relações entre políticas e práticas de gestão de recursos humanos.....	57
TABELA 5: Relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, sua definição e resultados esperados a partir da sua aplicação.....	60
TABELA 6 – Incidência de Palavras a partir das entrevistas.....	107

LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPs – Business Partner

CAS – Centro Administrativo do Sicredi

CCs – Competências Coletivas

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recurso Humanos

SGP – Serviço de Gestão de Pessoas

VBR – Visão Baseada em Recursos

VRIN – recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 BREVE HISTÓRICO DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA	13
1.2 PROBLEMÁTICA, QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS	15
1.2.1 Problema de Pesquisa e Objetivos	21
1.3 ESTRUTURA DA TESE	22
2 MARCO TEÓRICO DO ESTUDO	24
2.1 COMPETÊNCIAS: NOÇÕES E DIFERENTES NÍVEIS	24
2.1.1 Definições de Competências	24
2.1.2 Diferentes Níveis de Competências	26
2.2 IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS	42
2.2.1 O Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos - na Identificação e Desenvolvimento de Competências Coletivas	49
3 O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA PESQUISA	62
3.1 COOPERATIVISMO	62
3.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	66
3.3 SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – SICREDI	72
3.3.1 Área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi	85
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	92
4.1 SOBRE A NATUREZA DO TRABALHO	92
4.2 A ESTRATÉGIA E AS FASES DA PESQUISA	94
4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	95
4.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	98
4.5 A EMERGÊNCIA DA CATEGORIA GERAL E DAS UNIDADES DE ANÁLISE	102
4.6 LIMITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA PESQUISA	109
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	110
5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	110
5.1.1 Prática de Participação	112
5.1.2 Prática de Relacionamento	116
5.1.3 Prática de Comunicação	123
5.1.4 Prática de Reconhecimento	126

5.1.5 Prática de Desenvolvimento	129
5.1.6 Prática de Incentivos	134
5.1.7 Prática de Avaliação de Desempenho	136
5.2 FATORES DE IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UMA ANÁLISE SOB O ASPECTO DOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS	140
5.2.1 Contexto de Interação	141
5.2.2 Espaço para Cooperação	143
5.2.3 Engajamento Subjetivo	147
5.2.4 Memória e Aprendizagem Coletiva	150
5.2.5 Comunicação e Linguagem Compartilhada	154
5.2.6 Referencial Comum e Representações Compartilhadas	156
5.3 AS RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS	163
CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
REFERÊNCIAS	178
ANEXOS	190
ANEXO 1 – Roteiro de entrevista.....	191
ANEXO 2 - Carta de apresentação da pesquisa e da pesquisadora.....	192
ANEXO 3 – Termo de consentimento	193

INTRODUÇÃO

A presente Tese é fruto de um longo caminho de discussões, descobertas e (des)construções pela qual passei durante o período do doutorado. Para melhor situar a leitura, subdividi a introdução em três partes: breve histórico da pesquisa e justificativa; problematização do tema, contendo a questão de pesquisa e os objetivos a que me propus investigar; e, por fim, a apresentação da estrutura do trabalho.

1.1 BREVE HISTÓRICO DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA

A escolha do tema e do objeto de estudo desta Tese sofreram algumas alterações em relação ao projeto apresentado. E isso ocorreu por diversos motivos, que julgo importante destacar.

O primeiro deles diz respeito ao objeto de estudo, que inicialmente se constituía num hospital público da cidade de Porto Alegre. No momento da apresentação do projeto, já possuía a autorização da área de Recursos Humanos (RH) para a realização da pesquisa, porém um longo percurso ainda precisaria ser percorrido: o da aprovação no comitê de ética. O qual apenas analisaria o projeto após a aprovação da banca.

Dessa maneira, após a qualificação do projeto, submeti-o à apreciação do comitê de ética do hospital, no início de abril de 2011. Várias alterações foram solicitadas e cumpridas, porém, assim mesmo, após três meses de espera, ainda não havia recebido nem a autorização, nem a recusa para o início da pesquisa. Entrei em contato novamente com a área de Recursos Humanos e eles me informaram que o procedimento era esse mesmo e que o tempo de espera dependia das análises realizadas pela comissão. Assim, em comum acordo, entre hospital, doutoranda e orientador, decidimos não seguir adiante na espera. Com isso, mas agora cientes da possibilidade de demora em função do comitê de ética dos hospitais, eu e meu orientador iniciamos uma nova busca, pensando em outro objeto de estudo.

Foi, então, que após a apresentação da dissertação de uma das colaboradoras do Sicredi, veio o convite e a oportunidade de pensar competências dentro dessa instituição, tendo, portanto, o Sicredi, como novo objeto de estudo. Agendamos uma conversa para

falamos sobre as pretensões da pesquisa e os resultados esperados pelo Sicredi e acabamos por acordar que seria interessante, tanto para a organização, quanto para a pesquisa em si, a realização do estudo de caso dentro dessa instituição.

Então, a partir de setembro de 2011, conversas foram agendadas para que eu pudesse conhecer melhor o contexto de atuação do Sicredi e fizesse as adaptações necessárias ao projeto. Após diversas reuniões de debate, tanto entre as pessoas envolvidas na área de Gestão de Pessoas (GP), quanto nos momentos de orientação do estudo, acertamos que o tema recairia em competências coletivas dentro de grupos de trabalho no Sicredi, em especial nos grupos de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo, fazendo com que este estudo fosse um piloto e servisse como instrumento de orientação aos demais grupos em um momento posterior.

É importante dizer ainda que, no momento da elaboração do projeto, o objetivo era investigar se as práticas de gestão de recursos humanos contribuiriam à formação das competências organizacionais. As práticas de gestão de recursos humanos continuam como mote, porém agora vinculadas às competências coletivas dos grupos de trabalho e não mais das competências organizacionais. Isso porque, recentemente (mais especificamente no segundo semestre de 2011), as competências organizacionais foram identificadas na instituição e serviram, portanto, como referência no momento de investigar como as entregas coletivas da área de Gestão de Pessoas eram realizadas a partir de necessidades da organização e não da própria área. Assim, consideramos que seria mais apropriado pensar a respeito de elementos e práticas de gestão de recursos humanos que propiciassem a identificação e desenvolvimento de competências coletivas dentro dos grupos de trabalho. Isso porque apenas o fato de haver a mera formação de equipes de trabalho não pressupõe a existência de competências coletivas (MICHAUX, 2003).

E, da mesma forma, o fato de tratarmos de uma cooperativa não necessariamente pressupõe a existência de competências coletivas (CCs).

Então, o que me instigou a investigar é o fato de falarmos em um ambiente propício, pelo menos no discurso, à existência desse tipo de competência. Mas será que realmente isso se confirmaria? E, ainda, que tipo de elementos estaria presente na identificação e desenvolvimento dessas competências?

Isso tudo levando em consideração que a competência coletiva está voltada à capacidade que um grupo de pessoas têm para realizar atividades e tarefas que não poderiam

ser realizadas individualmente. Assim, essas competências estão ligadas ao saber fazer operacional próprio a um grupo e que lhe permite atingir desempenho superior, o que pressupõe interação entre competências individuais, considerando o sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação do trabalho. Sendo, nesse sentido, o resultado da combinação harmoniosa de talentos individuais, de elementos organizacionais e de estilo de gestão (COLIN e GRASSER, 2011; PAUVERS e SCHIEB-BIENFAIT, 2011; RETOUR e KROHMER, 2011).

Foi com base nesse cenário que se configurou a mudança de tema (em termos da especificação da competência coletiva referente ao grupo e não mais à organização) e do objeto de estudo, e o que posso dizer é que o aprendizado e o espaço de apropriação e momentos de discussões e (re)formulações foram muito importantes.

1.2 PROBLEMÁTICA, QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Indivíduo ou coletivo de trabalho? O que traz maior contribuição ao desempenho da organização? Início esta Tese já fazendo uma provocação que, por vezes, se faz presente nas discussões sobre gestão de pessoas. Na verdade, essa discussão está presente mais especificamente no debate que cerca os aspectos voltados à eficácia e eficiência destas práticas de gestão, bem como da implantação de um instrumento de gestão de pessoas integrada e estratégica, e não apenas para que seja utilizada como forma de adoção de modismo.

Dessa forma, antes mesmo de apresentar a problemática de estudo, vale destacar os pressupostos que balizam esta pesquisa: o desempenho e os processos das organizações movimentam-se por ações coletivas que são realizadas por pessoas e se constroem no momento de realização do trabalho, ao longo do tempo e inseridas em relações de confiança e cooperação. As pessoas, por sua vez, são recursos organizacionais que a partir de práticas de gestão de recursos humanos podem se tornar ativos específicos difíceis de serem imitados e conseqüentemente fontes potenciais e indispensáveis para o desenvolvimento de competências coletivas (foco de discussão deste trabalho e que será recuperado mais adiante).

Na intenção de compreender os diferentes elementos sinalizados nos pressupostos do trabalho é que me ateno a partir de agora. É importante destacar que o tema competências sempre foi algo que me despertou atenção, em especial a discussão sobre as competências

coletivas. Porém, ao constatar que muita abstração ainda existia nesse debate, bem como a necessidade de se perguntar se seria possível tornar essa discussão mais tangível foi que pensei em discutir e incorporar a contribuição das práticas de gestão de recursos humanos a esse debate.

Dentro dessa discussão, já é possível observar que o presente estudo tem como preocupação destacar o que seria esse nível coletivo de trabalho e o quanto esse coletivo, se gerenciado, contribuiria ao alcance de maior *performance* organizacional. Na literatura consultada destacam-se duas possibilidades para justificar o motivo pelo qual as organizações apresentam desempenhos superiores e diferentes. Uma referente à discussão sobre vantagem competitiva, aos moldes do que retrata Porter (1980; 1989), e a outra associada aos elementos internos da organização (SANCHEZ, 2003).

O modelo de Porter (1980; 1989) aponta que é relevante que as firmas observem o ambiente externo e sejam mais eficientes que seus concorrentes. Essa perspectiva considera que as possibilidades de uma firma criar e desenvolver vantagens competitivas no seu ambiente de atuação estão relacionadas à análise das condições da competitividade no nível da indústria em que a organização está presente, relegando a segundo plano os recursos internos de cada empresa.

A outra abordagem preocupa-se em investigar o que diferencia internamente uma empresa de outra, procurando compreender os motivos pelos quais uma empresa se destaca ou ‘desaparece’ (SANCHEZ, 2003). Essa segunda visão contempla as discussões da perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual considera que a fonte da vantagem competitiva está na aquisição e proteção de seus recursos internos. Segundo essa vertente, a empresa, ao mobilizar seus recursos internos, cria uma combinação única de recursos e capacidades, sendo capaz de alterar sua posição no ambiente no qual está inserida (BARNEY, 1986; WERNERFELT, 1984). Essa concepção remete ao entendimento de que as diferenças dos recursos que cada uma das empresas dispõe e da capacidade de utilização destes recursos acarretam a diferença de desempenho (PETERAF e BARNEY, 2003).

A Visão Baseada em Recursos, na linha das proposições de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Barney e Arikan (2001), pretende analisar o arranjo interno dos recursos (humanos ou não) da empresa, segundo sua raridade, singularidade, imobilidade e dificuldade de imitação ou substituição. Os recursos são vistos por Barney

(1991) como a fonte da vantagem competitiva sustentável e podem ser extraídos de todos os ativos, processos, capacidades e conhecimentos que sejam gerenciados pela empresa.

Assim, o elemento central da VBR recai sobre a análise dos recursos, das competências e das capacidades da organização, que as tornam únicas e são fontes de suas vantagens competitivas (ZEN, 2007).

Entretanto, esta abordagem é criticada por deixar de mencionar os fatores que cercam os recursos. Proposições de como os recursos são desenvolvidos e como eles são integrados dentro da empresa não são o foco de interesse dessa perspectiva. Desse modo, emerge a discussão sobre capacidades dinâmicas, na tentativa de “preencher” as lacunas deixadas pela VBR. A abordagem das capacidades dinâmicas promove um *framework* coerente que pode tanto integrar o conhecimento conceitual e empírico quanto facilitar a prescrição (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatizam que existem dois aspectos-chaves que não são tratados nas perspectivas de previsão de estratégia. O termo dinâmico e o termo capacidades. Segundo eles, o termo dinâmico refere-se à capacidade para renovar competências em um ambiente de mudanças, de inovação e de competição. Já as capacidades, que movimentam as competências, são enfatizadas como papéis-chave para a gestão estratégica no que se refere à adaptação, integração e reconfiguração, interna e externa, de habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais.

Ainda segundo esses autores, as capacidades dinâmicas têm como base o aprendizado de novas habilidades, as forças internas e externas que conduzem a firma ao processo de adaptação e o meio ambiente de seleção no qual a firma compete por recursos com seus concorrentes. Eisenhardt e Martin (2000) também acreditam que as capacidades dinâmicas estão relacionadas ao processo de integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos. Porém, acrescentam que elas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas configuram seus novos recursos de acordo com o ambiente no qual estão inseridas. Para os autores, algumas capacidades dinâmicas estão integradas aos recursos, outras focam na reconfiguração dos recursos entre as firmas e existem ainda aquelas que são relacionadas ao ganho ou liberação dos recursos.

Dessa maneira, o debate traçado até então é ampliado a partir das discussões sobre um “novo” termo: competências. Falar em competências pressupõe entender que a abordagem

sobre competências vem sendo estudada particularmente sob dois prismas: competências individuais e competências coletivas.

Os estudos voltados às competências individuais já foram bastante debatidos e explorados (FERRAN, 2010), porém as competências coletivas ainda não (RETOUR e KROHMER, 2011). Existe inclusive uma polissemia associada à compreensão do conceito de competências coletivas (MOLON DA SILVA, 2012) e que será tratada com mais ênfase no capítulo de revisão de literatura. O que é importante destacar aqui é o fato de que se conhecermos e soubermos o que é preciso mobilizar para o desenvolvimento de competências coletivas, maiores desempenhos organizacionais serão alcançados. Porém, a grande questão está em identificar quais são os elementos possíveis de serem mobilizados para alavancar esse processo. Estudos empíricos sobre o tema remetem-nos a identificar elementos poucos tangíveis, como: a aprendizagem; os fatores sociais e políticos da organização; a cultura; capital social; etc. (MICHAUX, 2011; COLIN E GRASSER, 2011; PAUVERS E SHIENB-BIENFAIT, 2011).

No sentido trazer elementos mais tangíveis a essa discussão foi que comecei a investigar algumas possibilidades de elementos/instrumentos servirem como um recurso facilitador neste processo. Aportes que sugerem a prática de gestão de recursos humanos como uma dessas possibilidades foram encontradas na revisão de literatura (WRIGHT *et al.*, 1994; MUELLER 1996; ULRICH e BEATTY, 2001; YEUNG e BERGMAN, 2003; MASCARENHAS, 2008; GRIMAND, 2009; LACOMBE, 2006).

Na perspectiva de Mascarenhas (2008), as pessoas são importantes elementos na geração de vantagem competitiva a partir das qualidades distintivas dos indivíduos e os seus comportamentos, e dos engajamentos efetivos dos sujeitos, mobilizados por meio de práticas de gestão de recursos humanos capazes de gerar resultados superiores. A análise do desenvolvimento recente sobre vantagem competitiva sugere uma relação mais próxima entre desempenho da empresa, seus recursos, competências e seus processos internos. Para o autor, ao adotarmos as contribuições da VBR e das vertentes posteriores a ela (capacidades dinâmicas e competências), a função da gestão de pessoas passa a ser entendida como “um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos por meio dos quais competências e recursos organizacionais são desenvolvidos.” (MASCARENHAS, 2008, p. 127). Assim, as capacidades dinâmicas de uma organização dependem da sua dotação específica de recursos e de suas rotinas e processos formados ao longo de sua história, bem

aos moldes do que sugere a noção de *path dependence*, em que o caminho evolutivo pelo qual a empresa percorre é o meio para justificar aquilo que a empresa faz ou pode fazer e onde ela pode chegar (MASCARENHAS, 2008).

Para Wright *et al.*(1994), as pessoas e seus coletivos podem ser consideradas recursos estratégicos em uma organização e assim contribuir para o alcance da vantagem competitiva se: a) os resultados dos esforços das pessoas e se as pessoas e seus coletivos alavancarem os resultados da empresa; b) as pessoas e seus coletivos forem recursos raros, pois pessoas com competências superiores não são recursos disponíveis a todas as empresas; c) houver dificuldade de imitação, gerador de resultados superiores; e d) as pessoas se articularem adequadamente com outros recursos organizacionais, salientando a importância de sistemas de trabalho e de uma cultura que viabilize a cooperação e o desenvolvimento do potencial dos indivíduos.

Para Mueller (1996), a contribuição da VBR está em compreender as condições nas quais os recursos humanos e organizacionais tornam-se raros e de difícil imitação. Assim, políticas de gestão de pessoas poderiam ser capazes de preencher os requisitos do modelo de Barney (VRIN), indicando a necessidade de construir capacidades organizacionais para a avaliação da relevância e impacto de certas políticas, considerando sua realidade específica. Segundo o autor, elementos de um modelo de gestão de pessoas que contribuem para a vantagem competitiva de uma firma são únicos e difíceis de imitar.

A partir do exposto, podemos dizer que a Visão Baseada em Recursos renovou o debate sobre a dimensão estratégica dos recursos humanos ao sugerir que os “recursos” humanos podem contribuir para a formação da vantagem competitiva (ULRICH e BEATTY, 2001). Isso pressupõe que a contribuição da gestão de pessoas deve ultrapassar noções reativas da implantação e adaptação direcionadas aos comportamentos das pessoas e à consecução das estratégias do tipo deliberadas. Deve ser também considerada a sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criar organizações mais flexíveis que seus concorrentes, por representarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL, 1996).

De acordo com Grimand (2009), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) passa a ser vista atualmente como parte integrante do sistema e é responsável pela articulação de uma visão de “recursos” a um conjunto de regras, de práticas e de atores. A área de Recursos Humanos passa a ser um parceiro estratégico da organização, à medida que são pensadas as

estratégias da área em relação direta às estratégias corporativas. Baseado em um diagnóstico organizacional, as estratégias de RH podem desenvolver capacidades organizacionais para que as estratégias sejam alcançadas.

O ponto central dessa discussão, de acordo com Lima *et. al.* (2012), é a construção de arranjos que estimulem a manifestação de competências coletivas. Os autores destacam as práticas de gestão de recursos humanos como importantes elementos impulsionadores das competências coletivas. Isso porque é no âmbito coletivo que grupos e áreas funcionais geram resultados mais expressivos que aqueles entregues pelos indivíduos isoladamente, o que corrobora o início da discussão desta Tese.

Então, para dar conta desses desafios, a área de RH precisa estar ciente de que as práticas desenvolvidas por ela estejam alinhadas à estratégia organizacional para adicionar valor à *performance* da empresa (YEUNG e BERGMAN, 2003). Mas, quais seriam essas práticas?

Embora encontremos uma diversidade de práticas associadas à gestão de recursos humanos, não se tem um consenso do que seriam essas práticas e de quais seriam elas. Encontramos, porém, nos estudos de Dutra (2002) e Ulrich (2000), algumas pistas para compreender o que significam os termos política e prática de RH, respectivamente. Dutra (2002) define que políticas de RH são os princípios e as diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização. Ulrich (2000), por sua vez, considera que práticas de RH são os processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. Ainda no sentido de elucidar essa diferença e ter maior sustentação teórica na pesquisa, encontrei subsídios nos estudos de Demo e Nunes (2012), os quais afirmam que as políticas de recursos humanos referem-se às orientações gerais que servem como guias de pensamento e de ação para a área de GP. Já as práticas são os componentes das políticas de GP, e apresentam uma definição mais operacional, relacionadas a operações concretas e comportamentos expressos e traduzidos em hábito, rotina ou ação.

Assim, o que antes era uma aspiração e vontade pessoal (o interesse pelo tema de competências coletivas) pareceu coerente e contundente no momento em que se percebe que as associações entre competências e práticas de gestão de recursos humanos são possíveis. Mais precisamente, que existe um campo aberto para explorar no que tange à discussão de competências coletivas. Diferentes caminhos são possíveis de serem escolhidos quando se

discute a respeito de competências coletivas. Poderia seguir pelo caminho da estratégia, das rotinas organizacionais, focar em competências organizacionais ou ampliar o estudo para competências interorganizacionais. Porém, o que mais me instigou foi relacionar e investigar empiricamente quais as possíveis relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e as competências coletivas de um grupo de trabalho. Mais informações a respeito dos motivos pelos quais isso ocorreu, bem como explicações destinadas à melhor compreensão desse espectro dar-se-ão na sequência do trabalho.

1.2.1 Problema de pesquisa e objetivos

As discussões apresentadas acima contribuirão para a elaboração do problema de pesquisa, associando o papel das práticas de gestão de recursos humanos na identificação e no desenvolvimento de competências coletivas, tendo em vista a relação e relevância face o desempenho organizacional.

Assim, configura-se como problema de pesquisa deste estudo: *quais são e como ocorrem as relações possíveis entre práticas de gestão de recursos humanos e competências coletivas?*

Para ajudar a responder essa questão foram elaborados os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e competências coletivas no grupo de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi.

Objetivos específicos:

- Identificar e analisar as práticas de gestão de recursos humanos existentes no cotidiano de trabalho e que possam contribuir para a identificação e o desenvolvimento de competências coletivas;
- Identificar e analisar os atributos de competências coletivas no grupo investigado;
- Analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos identificadas e os atributos de competências coletivas no grupo de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi.

Os resultados obtidos com o atendimento desses objetivos auxiliarão na discussão da tese que defendo neste estudo, que é: As práticas de gestão de recursos humanos podem ser os elementos facilitadores no processo de identificação e desenvolvimento de competências coletivas, por contribuírem na formação dos atributos de CCs.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Após apresentar as construções iniciais, cabe apresentar a estrutura da Tese.

O capítulo 2 abordará o marco teórico do estudo, trazendo as contribuições específicas do debate que cerca as diferentes noções e níveis de competências, com enfoque nas competências coletivas, por ser o tema central deste estudo. Ainda no capítulo 2, serão abordados alguns caminhos possíveis à formação e desenvolvimento de competências coletivas. Essa parte do trabalho é importante, pois serve como articulação entre a própria discussão de competências coletivas e o papel das práticas de gestão de recursos humanos nesse processo. A ideia de apresentar o referencial teórico dessa forma é trazer à tona aspectos fundamentais de maior compreensão e compartilhamento de elementos entre duas temáticas: competências (em especial as competências coletivas) e práticas de gestão de recursos humanos.

No capítulo 3 será apresentado o contexto de atuação da pesquisa. Nessa parte cabe destacar que não será abordado apenas a área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi (*case* da presente pesquisa), mas também um panorama geral sobre cooperativas, uma discussão específica a respeito de cooperativas de crédito para, ai sim, compreender o Sicredi e, em especial, a área investigada. Julguei importante apresentar o espaço amplo do contexto de estudo uma vez que a própria cooperativa já apresenta valores em sua filosofia que são condizentes com o desenvolvimento de competências coletivas e a possibilidade de realizar práticas de gestão mais participativas. Entretanto, a pergunta que se fez é se realmente esse discurso está presente e também é aplicado no cotidiano de uma cooperativa de crédito como o Sicredi. Esses são alguns dos motivos que fizeram esse capítulo ser um pouco mais informativo e denso, porém necessário para melhor compreender os desdobramentos posteriores da pesquisa.

O capítulo 4 traz a discussão dos procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa qualitativa, que também se caracteriza como um estudo de caso. Em um primeiro momento são abordados os procedimentos, técnicas e fase de coleta de dados, para, posteriormente, retratar os procedimentos da análise dos dados e a própria estrutura de apresentação dessa análise.

No capítulo 5 serão abordadas a apresentação e a discussão dos dados que prezam por responder aos principais objetivos desta Tese. E, ao final do trabalho, faço as considerações finais, recuperando e respondendo aos objetivos do estudo e apresentando o fechamento das proposições frente à discussão da contribuição da gestão de práticas de gestão de recursos humanos à identificação e desenvolvimento de competências coletivas.

2 MARCO TEÓRICO DO ESTUDO

Esta construção teórica foi iniciada quando se tinha a ideia de Tese, porém ela pôde realmente ser finalizada apenas na “reta final” do estudo. Isso porque, durante o desenvolvimento da pesquisa, diversos foram os momentos de debates e leituras que possibilitaram avanços, discussões e diferentes articulações.

Tenho consciência de que o pesquisador tem autonomia de ir e vir à literatura, construir e reformular a qualquer tempo, e foi isso que ocorreu na elaboração deste capítulo. Desse modo, empenhei-me para fazer uma apresentação clara, coesa e fluida das principais ideias que abordam a discussão sobre competências, em especial, a relacionada às competências coletivas, bem como a apresentação das referências que contribuem à identificação e desenvolvimento de CCs, para então trazer as proposições do papel das práticas de gestão de recursos humanos nesse espectro.

2.1 COMPETÊNCIAS: NOÇÕES E DIFERENTES NÍVEIS

A abordagem sobre competências vem sendo estudada particularmente sob dois prismas: competências individuais e competências organizacionais. Mas até que ponto elas podem ser inter-relacionadas? De que maneira podemos compreender cada uma delas? E, mais ainda, quando ingressam no debate as competências coletivas? É na intenção de responder a esses questionamentos que me propus elaborar as próximas seções.

2.1.1 Definições de Competências

O debate acerca do tema que envolve competências é vasto, percorre tanto os ambientes acadêmicos quanto ambientes empresariais. Existem possibilidades múltiplas de se abordar e compreender a temática, bem como de se conceber os diferentes tipos e níveis de análise. Isso porque essas diferentes concepções passam também por fatores condicionantes, como os interesses de curto e médio prazos das empresas, o momento histórico vivido pelas organizações e a própria maturidade do gestor.

Discussões por meio de debates acadêmicos e empresariais e publicações abordando o enfoque sobre competências começam a ter maior visualização a partir das transformações ocorridas no mundo das organizações e do trabalho, cujo centro é a reestruturação produtiva e a expansão do setor serviços. É nesse contexto que os trabalhos da corrente VBR ganham espaço no debate acerca da construção das estratégias das empresas, à medida que valorizam recursos e competências internas nesta formulação, em um autêntico contraponto às abordagens que destacam primordialmente as condições do mercado.

Ruas, Antonello e Boff (2005) propõem que a construção da noção de competências passa pela crescente instabilidade econômica, baixa previsibilidade do mercado e das relações da empresa com seus clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses fatores levam a conceber novas formas de organizar o trabalho, pois passa-se de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluida, em que a previsão tende a ser mais focada no que deve ser obtido do trabalho, em seu resultado, do que no processo em si, naquilo que deve ser feito.

Esse é o contexto no qual se instala e se propaga a noção de competências. Contudo, não significa que existe consenso e muito menos uma visão homogênea do que se entende como competência (ou do que se incorpora como sendo “competências”). A própria noção de competências tem uma compreensão difusa e extensiva em relação ao seu entendimento e aplicação. Entretanto, sua concepção e aplicação no mundo acadêmico e do trabalho exige um tratamento muito mais complexo, tendo em vista seus diversos significados, como será visto a seguir.

O debate sobre competências está associado a duas outras vertentes: estratégia e gestão de pessoas. Cada uma com suas particularidades e influências específicas. A abordagem referente à dimensão estratégica das organizações provoca um debate importante para o desenvolvimento da competitividade, em que encontramos as contribuições dos desdobramentos da VBR (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 2001), da noção de *core competence* (PRAHALAD e HAMEL, 2000) e de capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

A segunda perspectiva conceitual considera que o debate sobre competências é associado a práticas próprias de gestão de pessoas, como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração (DUTRA, 2001). Essa é a aplicação da noção mais conhecida e difundida das competências individuais. Dentro dessa perspectiva, podemos encontrar contribuições mais

conhecidas de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Le Boterf (1995), Zarifian (2001) e Dutra (2004).

Para o presente estudo, vou focar e avançar na discussão que envolve as competências coletivas, um tema que tangencia a discussão de competências organizacionais, que, por vezes, são mencionadas apenas nas competências individuais; porém, o caminho a percorrer ainda sobre a compreensão dessa temática é amplo.

Houve a proposição de, nos desdobramentos subsequentes, responder onde estaria inserido o debate sobre a noção das competências coletivas. Se essas competências seriam as provenientes da corrente teórica voltada à estratégia, ou estariam ligadas às discussões sobre Gestão de Pessoas ou, ainda, se seriam oriundas de outras discussões ou da própria articulação entre Gestão de Pessoas e estratégia? Porém, antes de ficar imersa na busca por “pistas” a essas respostas, é necessário esclarecer que existem diferentes níveis de competências, cada qual com suas particularidades e potencialidades. São esses esclarecimentos que serão apresentados a seguir.

2.1.2 Diferentes Níveis de Competências

A discussão anterior e a maior parte do debate sobre competências leva-nos a pensar no nível individual, mais popularmente conhecido, difundido e compartilhado (FLEURY e FLEURY, 2006), seguida pela compreensão da competência organizacional, calcada na estratégia da empresa e nos referenciais de *core competence* (RUAS, 2009).

Em determinados momentos, tomamos conhecimento de trabalhos que apontam para uma dimensão entre essas duas competências, chamada de dimensão meso, referente a grupos, áreas e funções (ROUBY e THOMAS, 2008), e aprofundando ainda mais a revisão teórica sobre essa temática podemos conhecer as chamadas competências inter organizacionais (RETOUR *et al.*, 2009).

A fim de deixar a discussão mais coesa, vou apresentar nesta seção do trabalho os diferentes níveis associados às concepções acima destacadas. De maneira geral, posso dizer que os níveis a que me refiro quando falo em competências são: individual e coletivo. Obviamente, o nível individual corresponde à dimensão da competência individual, da pessoa. Porém, a complexidade maior recai justamente no nível coletivo, que incorpora as dimensões intra e intergrupo. Ou seja, a competência dos grupos, das áreas, das funções, da organização e inclusive da rede de organizações.

Para deixar a linha mestre da pesquisa clara, vou apresentar brevemente esses níveis, enfatizando o nível coletivo da dimensão de intragrupo, que é foco desta Tese. Nesse sentido, apresento uma ilustração com as principais ideias referentes aos níveis e dimensões possíveis de competências. A figura 1, abaixo, demonstra que as competências podem ser associadas a dois níveis principais: individual e coletivo. O nível individual faz referência à mobilização das capacidades de uma pessoa em um contexto de trabalho, que resulta em uma entrega de diferentes níveis de complexidade e que correspondem à carreira especialmente desenhada para tal. Já o nível coletivo da competência, tem outra abordagem e compreensão. Na verdade, há, no mínimo, três possíveis dimensões, quais sejam: (a) dos grupos, áreas e funções de trabalho, em uma perspectiva intragrupo; (b) da organização (referente à discussão de competências básicas, essenciais e diferenciadoras); e (c) a resultante de uma aliança ou rede de empresas, a interorganizacional. Sendo que tanto a competência da organização quanto a competência do conjunto de organizações representam uma concepção da competência intergrupos, já que são resultantes da mobilização de diversos recursos (internos da empresa – competência organizacional; e externos da organização – competência interorganizacional) para se desenvolverem.

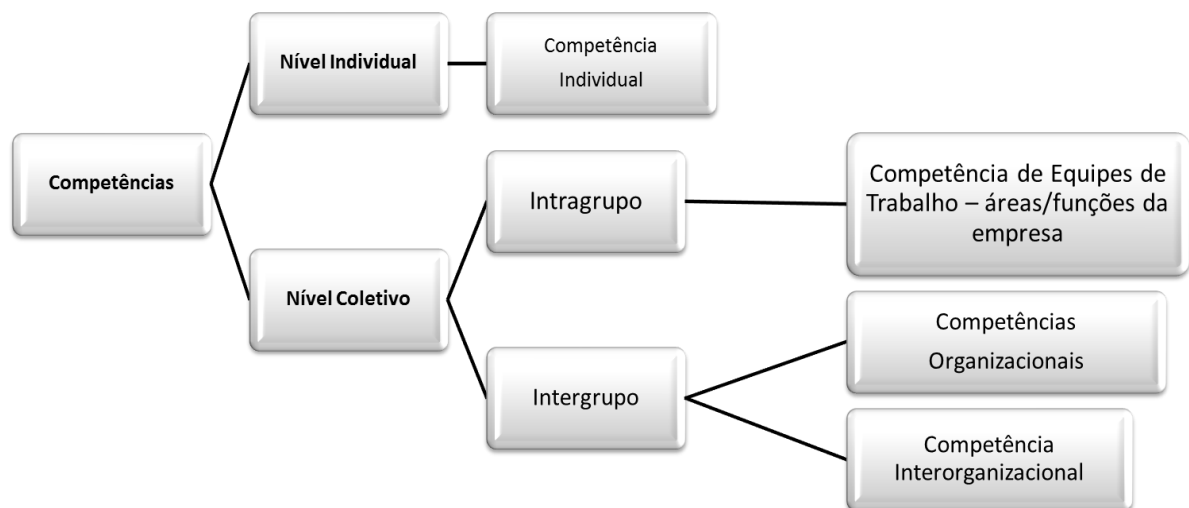


FIGURA 1: Apresentação dos diferentes níveis e dimensões das competências

Fonte: elaboração própria, 2012, com base em Michaux (2011); Retour e Krohmer (2011).

Para dar início à compreensão do nível individual, preciso retomar algumas exposições importantes e bastante difundidas na literatura. Como apontado antes, os estudos e pesquisas,

tanto na literatura nacional quanto internacional, sobre o tema competências têm a sua maior parte calcada sob o aspecto do indivíduo, do que sob a ótica da organização (FISHER, FLEURY e URBAN, 2008). Através de pesquisas realizadas no Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, Fisher, Fleury e Urban (2008) identificaram que a maior parte das organizações de grande porte busca implementar um modelo de competências considerando esse conceito como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos inseridos em seus contextos.

Dutra (2008) aponta que, embora alguns teóricos e muitas pessoas compreendam a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), esse enfoque é pouco instrumental, pois o fato de algumas pessoas possuírem o CHA não é garantia de que haverá agregação de valor à organização. E essa agregação de valor está relacionada a algo que a pessoa entrega de maneira efetiva à organização e que lá permanece independentemente de essa pessoa estar ou não lá. Então, a agregação de valor não consiste apenas em atingir metas, mas melhorar processos e introduzir inovações.

Dessa maneira, já se pode observar que uma das formas de se atribuir significado à dimensão da competência individual ultrapassa a compreensão do CHA, pois, atualmente, na linha teórica e prática, essa noção pode ser encontrada de maneira ampliada, embora ainda seja possível encontrá-la sob a forma ‘reduzida’, considerando as primeiras construções sobre essa noção, que remetem à qualificação.

Esse motivo leva à necessidade de apresentar as possíveis formas de associação de competências desde o início do debate nos estudos organizacionais. Vale destacar, assim, que McClelland (1973) e Boyatzis (1982) foram os primeiros a falar na noção de competência. Eles partem da Escola norte-americana e propõem as competências como *inputs* (qualidades requeridas para o exercício de um cargo, relacionadas unicamente ao conjunto do CHA). Essa noção, hoje, torna-se insuficiente, no que tange a aplicação, pelo contexto incerto e de mudanças dinâmicas em que estão as organizações (BECKER e LACOMBE, 2005), embora possa ser utilizada justamente por seu caráter mais simples.

No entanto, a partir dos anos de 1990, sob a influência Europeia, mais precisamente da Escola Francesa, é que o foco da competência recai sobre o momento da ação, sobre a continuidade e mobilização das capacidades, relacionada, assim, a “fazer a coisa certa, no momento certo”. Le Boterf e Zarifian são os principais teóricos que colaboram a respeito dessa temática nessa época. Destaca-se que, para Le Boterf (1994), a competência

relacionava-se à agregação de valor e entrega a determinado contexto, independente do cargo, ou seja, a parte da própria pessoa. E Zarifian (2001) propunha que a noção de competência estava associada à iniciativa, responsabilidade e inteligência prática da pessoa em situações cotidianas, apoiados em conhecimentos adquiridos e transformados. Ele também acrescenta a noção de “evento” ao associar a instabilidade na qual os profissionais estão inseridos. Segundo ele, “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autorregulagem” (ZARIFIAN, 2001, p. 41).

Essa noção contemporânea associa as competências individuais à noção de entrega (voltada a resultados e agregação de valor). Dessa forma, as pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização, sendo definida como “capacidade de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2008, p. 126). Vale atentar para o fato de que não seria recomendado pensar as competências individuais de forma genérica, mas sim atrelada às competências essenciais da organização (DUTRA, 2008).

Nesse sentido, é importante dizer que, no início do século XXI, a competência é pensada, pelo menos no discurso e sem necessariamente tratar de forma sistemática, na perspectiva da sua contribuição econômica e social. É a fase da difusão e afirmação do conceito associado à “entrega” (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008). Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2006) contribuem com a ideia de que a competência pode ser considerada como fonte de valor para o indivíduo e fonte de valor para a organização, através da seguinte definição de competência individual: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2006, p. 30), também com a ressalva de que é pelo menos dito, mas não sistematizado.

Imbricado nesse conceito, estão as ideias correlacionadas, conforme o Quadro 1:

QUADRO 1 – Conceito de competências

Saber agir	Conhecer o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento de outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo riscos e as consequências de suas ações, e por isso, ser reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2006, p. 31).

Os elementos acima descritos como mobilização de recursos, relevância da comunicação, o papel da aprendizagem, comprometimento e responsabilidade, bem como a visão estratégica demonstram a importância da questão individual de conhecimento e desenvolvimento para alcançar a dimensão organizacional. E a possibilidade de enxergar que para ocorrer um processo articulado entre pessoas e organização é necessário haver um processo de troca de competências é apontada por Dutra, quando expressa que:

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização o seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2008, p. 24).

Esse processo envolve questões de aprendizagem e interação dentro da relação empresa-colaborador, uma vez que há influência direta e indireta das pessoas ao alcance das competências organizacionais e das competências organizacionais ao desenvolvimento das pessoas e/ou grupos envolvidos, a fim de existir coerência e sinergia nos projetos e propostas da organização.

Então, de que maneira a competência individual pode ser vista e compreendida? A partir de todas as exposições, pode-se dizer que, neste trabalho, a noção da dimensão individual de competências faz referência a um saber agir o qual está orientado para a ação; é finalística, está relacionada a uma entrega a ser obtida; é contextualizada a cada situação, mesmo que situações generalizadas. E por ser contextualizada, sua composição (de capacidades) pode ser diferente de empresa para empresa. A competência individual é ainda dinâmica, pois para continuar a existir e se desenvolver, a competência necessita de aprendizagem permanente e de reconhecimento coletivo e legitimação (RUAS, 2009a).

Mas para que esse processo realmente ocorra, como seria possível identificar aquelas competências individuais que de fato venham a contribuir para com a articulação estratégica? Para o mapeamento dessas competências (das competências individuais), Dutra (2008) identifica três abordagens metodológicas que podem ser utilizadas ao mesmo tempo no mapeamento das competências individuais, concedendo maior segurança ao processo. A primeira seria a adaptação da abordagem recomendada por McClelland (1973), em que são identificadas pessoas que apresentem desempenhos acima da média e, através de entrevistas, são identificadas as competências que as diferem dos seus colegas de trabalho, para, na sequência, elas serem tabuladas e confrontadas com os internos estratégicos e com as competências organizacionais essenciais e distintivas.

A segunda possibilidade é partir da premissa de que existe uma relação natural entre intento estratégico da empresa, suas competências organizacionais e as competências individuais, apontadas por Fleury (2002). Primeiramente são realizadas entrevistas com pessoas-chave da organização para identificar quais são as competências individuais. Essas são tabuladas e trabalhadas com as pessoas-chave novamente para haver sincronia entre a intenção estratégica e competências organizacionais.

A terceira abordagem é uma derivação da segunda. Consiste em trabalhar a partir das trajetórias de carreira. Isso porque elas representam a necessidade de haver carreiras diferentes, as quais exigem conjuntos específicos de entregas que são também diferentes. Então, primeiro identificam-se as trajetórias de carreira da empresa, em seguida são levantadas as competências específicas para cada carreira dentro da organização,; e, ao final, são compartilhados os resultados com pessoas-chave da empresa para verificar uma adequação em relação à estratégia e às competências organizacionais.

Percebe-se em todas as abordagens a necessidade de envolver as pessoas-chave da organização, independente da metodologia escolhida. Isso porque assim haveria, além de maior conhecimento e adequação das competências, uma legitimidade do processo. Nota-se dessa forma que, independente da escolha metodológica proposta por Dutra (2008) para diagnosticar quais seriam as competências das pessoas, é sempre relevante conhecer e articular esse processo à identificação e gestão das competências organizacionais.

Compreendido o nível individual da competência individual, conhecendo a que ela se refere, quais as implicações dela e como e por que mapeá-las na organização, passo a explicar mais detalhadamente a que se refere o nível coletivo da competência.

A partir de uma análise sistemática das publicações sobre as competências coletivas, posso dizer que não há um consenso sobre o que seriam tais competências. Existe, sim, algumas discussões teóricas que nos ajudam a melhor compreender a emergência e entendimento do coletivo de trabalho, o qual se constrói na ação, ao longo de ações realizadas em determinado tempo e dentro de relações de confiança e cooperação (KROHMER, 2005). Assim, falar que a mera formação de equipes de trabalho representa a existência de competências coletivas não é necessariamente verdade (MICHAUX, 2003).

A maior parte dos estudos, principalmente de autores europeus, em especial os franceses, como Retour e Krohmer (2011), Michaux (2011) e Le Boterf (2002; 2005), apontam para as competências coletivas como sendo possíveis no nível do grupo e, portanto, com a cooperação como um elemento importante.

Para Retour e Krohmer (2011), as competências coletivas apresentam um duplo papel: fator de desenvolvimento das competências individuais e elementos constitutivos das competências-chave. Segundo os autores, a apropriação das competências coletivas tem sua origem no desenvolvimento das competências dos colaboradores demonstradas individualmente. E também, com a combinação das competências coletivas mobilizadas em diversos serviços e departamentos internos, as empresas trazem como resultado a formação de uma competência coletiva intragrupo, que, segundo os autores, é a competência fundamental da organização. Nesse raciocínio, apontam ainda que a existência da competência coletiva está condicionada ao exame das fontes individuais e organizacionais de criação de CCs, dos atributos a elas relacionados e da descrição de seus principais resultados. Essa construção será apresentada com maior profundidade posteriormente.

O que vale ressaltar aqui é a compreensão de que as competências coletivas estão associadas a duas acepções diferentes, mas complementares: o saber-fazer operacional próprio de um grupo e que lhe concede um desempenho superior se relacionado ao alcance de uma única pessoa ou a articulação de competências individuais; e também na tradução operacional de pessoas, que tem contatos formais e informais, concretizados no momento em que as ações são realizadas individualmente. Ou seja, as pessoas, pelas interações e processos de troca, compõem um modo de agir único de seu grupo, a partir de reuniões formais e informais. E, quando se separam e voltam a desenvolver seus trabalhos individualmente, realizam-no como se fossem em conjunto, a partir das trocas estabelecidas, isso porque existem alguns atributos

que balizam essas ações, bem como fatores individuais e organizacionais que auxiliam para a existência dessa dinâmica de trabalho (RETOUR e KROHMER, 2011).

Michaux (2011) aponta que as discussões iniciais da competência coletiva estavam associadas aos fenômenos sociocognitivos, no contexto das coletividades de trabalho, em especial no debate que cerca os grupos e as equipes. Hoje, essa concepção ainda se faz presente, porém estando ligada também a fenômenos de aprendizagem coletiva na ação, característica resultante da adaptação da coletividade e das mudanças diversas, o que faz emergir a discussão de competências coletivas em comunidades de prática ou redes. É nesse mosaico que a autora afirma que o próprio conceito de competências coletivas está em processo de apropriação na academia.

Complementando a ideia de não apropriação, de construção do próprio conceito de competência coletiva, Le Boterf (2002; 2005) propõe que abordar a competência coletiva de maneira prática não é simples, pois ela representa mais que a soma das competências individuais. Dessa forma, apresenta duas portas de entrada. Uma, de como tratar a dimensão coletiva de uma competência individual e, outra, sob o ângulo da cooperação. A primeira refere-se à preocupação de desenvolver não apenas as capacidades individuais, sendo necessário que se dê suporte e acessibilidade aos recursos externos disponíveis, bem como proporcionar o desenvolvimento da capacidade de utilizar tudo que está à disposição. E a segunda volta-se à importância da abertura de cooperações para cada situação que um profissional deve gerir.

Ainda investigando as publicações a respeito do que se pode associar como competências coletivas, encontrei nas publicações nacionais algumas ideias importantes no que se refere a estipular que as competências coletivas podem ser sociais e funcionais. Os estudos de Rosa e Bitencourt (2010), Bonoto e Klein (2010), Bonotto e Bitencourt (2006; 2010) destacam que a discussão sobre competências coletivas pode ser compreendida e analisada sob duas dimensões, por vezes complementares e por vezes únicas: funcional e social. Na perspectiva funcional, a competência coletiva é vista como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representando os diferentes setores ou principais funções coletivas da organização, sendo correspondentes a atribuições específicas de grupos (NORDHAUG e GRÖNHAUG, 1994; RUAS, 2005).

Já sob a perspectiva social, a competência coletiva refere-se à competência de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização. Para

Michaux (2005), existem diferentes contextos de uso nos quais a competência coletiva está inserida, como: a dinâmica e resultado da equipe (dinâmica dentro de uma equipe, sinergia e entendimento comum pelas regras coletivas de relacionamento, que fazem com que elas trabalhem juntas); a aprendizagem coletiva (ocorre pela mudança da aprendizagem para a criação de um novo saber; a competência coletiva pode ser associada ao resultado da aprendizagem organizacional ou coletiva, a partir da introdução de alguma inovação); o compartilhamento de saberes e expectativas (reflexão coletiva, conduzida pela lógica de melhoria e pela experiência; esse compartilhamento pode ser explícito ou não e está ligado às Tecnologias de Informação e Comunicação); e a cooperação e comunicação (ligada à rede informal de cooperação e gestão de riscos e investimentos).

Outros autores, como Weick (1993), também trazem contribuições sob a perspectiva social a partir das construções acerca do *sensemaking*, o qual diz respeito, em linhas gerais, à produção de sentido coletivo que envolve uma ação reflexiva. O autor sugere que esse processo está associado à estrutura, aos papéis e às rotinas definidas pela organização, e reforçados pela identidade do grupo. É um processo social construído a partir da percepção do outro, sem alterar a identidade do indivíduo.

Para Weick e Roberts, o “[...] espírito coletivo existe potencialmente como um conjunto de competências num fluxo contínuo de atividades e emerge num estilo a partir do qual as atividades estão relacionadas” (1993, p. 365). Esse espírito coletivo é criado quando as pessoas constroem campos compartilhados de conhecimentos, destacando que o mais importante são as conexões que ligam as atividades e o modo como as pessoas estão comprometidas entre si.

Hansson (2003) conceitua a competência coletiva como sendo a capacidade que um grupo de pessoas tem para realizar as atividades e tarefas coletivamente, as quais não poderiam ser realizadas de maneira individual. Segundo ele, a competência coletiva é formada por dois elementos da competência individual, quais sejam, a competência prática (ligada à execução das tarefas) e a interpessoal (interação social para realizar as atividades). A competência coletiva destaca-se pela construção de significados e de ação intencional ou reflexiva a partir de uma ação interativa baseada em habilidades.

Outra contribuição sob a perspectiva social está presente na análise de Sandberg (1996), que considera que a competência coletiva é o resultado da interação entre as competências individuais com base no sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos

processos de interação do trabalho. Nessa argumentação, destaca-se que a compreensão que as pessoas inseridas num mesmo contexto têm sobre suas atribuições – individuais e coletivas – é fator de estímulo para se alcançar um bom resultado do trabalho. Ou seja, elas precisam saber, conhecer o que de fato precisam fazer para dar sentido ou não àquelas atividades. E é nesse sentido que o compartilhamento do trabalho, através da socialização, desenvolve uma compreensão comum entre os membros, sendo internalizado e estruturado pela construção do significado das atividades (SANDBERG e TARGAMA, 2007).

Frohm (2002) acredita que a competência coletiva acontece de acordo com duas lógicas: interativa e inter-relacional. A lógica interativa tem a ver com um fenômeno coletivo de troca de experiências, e a lógica inter-relacional, por sua vez, compreende as experiências pessoais e aquelas que foram discutidas em grupo.

Pauvers e Bienfait (2009) realizaram um estudo de caso longitudinal para discutir as possíveis articulações entre as diferentes dimensões das competências. Segundo eles, uma competência organizacional é uma ação coletiva, finalizada e intencional que combina recursos e competências de níveis mais elementares para criar valor. Essa criação de valor exige princípios sistêmicos, de ação e de legibilidade e reconhecimento. Por isso falam no Movimento de Recursos e Competências, acreditando que é preciso fazer uma leitura dinâmica e processual dessa noção, compreendendo, assim, que a competência coletiva é o resultado da combinação harmoniosa de talentos individuais, de elementos organizacionais e de estilo de gestão. A combinação das capacidades coletivas pode gerar competências intergrupos.

A expressão utilizada pelos autores para retratar a articulação entre competências organizacionais e competências coletivas é “alquimia complexa”, justamente porque acreditam que essa articulação, em vias de criação de valor, dá-se a partir de processos sinérgicos e combinatórios de recursos tangíveis e intangíveis, processos e atividades. Através desses processos é que as competências organizacionais se sustentam e podem ser vistas como competências estratégicas. Para realizar a análise desses processos sinérgicos e combinatórios é preciso investigar, em todos os níveis (individual, coletivo e organizacional): fatores individuais, gestão de Recursos Humanos, processos organizacionais, estrutura, identidade e valores.

A relevância de se considerar e identificar essa dimensão da competência está então relacionada à ideia de que a competência coletiva pode contribuir para fazer a ligação entre

competência individual e competência organizacional. Alguns autores baseiam-se em elementos que auxiliam esse processo, como, por exemplo, Retour e Krohmer (2006), que destacam os quatro atributos singulares das competências coletivas: existência de um referencial comum, linguagem partilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Para esses autores, a existência de um referencial comum estrutura a ação coletiva que acaba por ser resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas. A linguagem compartilhada diz respeito a um vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite inclusive uma comunicação cognitiva no momento da ação (gestos, olhares, poucas palavras...). A memória coletiva refere-se às aprendizagens, ou seja, ela marca as aprendizagens coletivas passadas e orienta as posteriores. E quando os autores falam em engajamento subjetivo querem retratar uma mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo. Diz respeito à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação (RETOUR e KROHMER, 2006).

Pesquisas desenvolvidas por Colin e Grasser (2009) complementam os elementos propostos por Retour e Khorner (2006). Segundo os autores, para a existência e/ou desenvolvimento de uma competência coletiva seria também necessário que ela: (a) resultasse de uma aprendizagem; (b) considerasse a heterogeneidade do grupo de trabalho; (c) supusesse certo nível de multilateralidade (em que cada ator implica redes de relações múltiplas); (d) houvesse um aspecto dinâmico, pois a produção e a transferência de uma competência coletiva é permanentemente coletiva; e (e) considerasse o caráter de perenidade. Assim, os autores destacam que são as propriedades dinâmicas, criativas e informais que parecem caracterizar a competência coletiva.

A partir do exposto, notamos que essa dimensão, da competência coletiva, encontra diversas possibilidades de construções e compreensões. Uma inferência que se levanta nesse caso é que a dificuldade de identificar esses elementos coletivos pode ser a causa da pouca menção conferida a essa esfera. Como tentativa de auxiliar nesse processo, elaborei uma tabela (TABELA 1) com as principais contribuições acerca das exposições sobre competências coletivas e que podem ajudar futuramente em estudos empíricos, inclusive na coleta de dados da pesquisa empírica (parte integrante da presente tese).

TABELA 1- Elementos Associados à identificação de competências coletivas

Autor	Elementos associados à identificação das competências coletivas
Sandberg (1996)	Socialização e Internalização: Resultado da interação entre as competências individuais com base no sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação do trabalho
Frohm (2002)	Lógica interativa: Fenômeno coletivo de troca de experiências Lógica inter-relacional: Experiências pessoais e com aquelas que foram discutidas em grupo
Hansson (2003)	Construção de significados coletivos e ação intencional ou reflexiva a partir de uma ação interativa baseada em habilidades.
Michaux (2005)	Dinâmica dentro da equipe: Regras de relacionamento que fazem com que trabalhem juntos Aprendizagem coletiva: Mudança da aprendizagem para a criação de um novo saber. Resultado da aprendizagem organizacional ou coletiva a partir da introdução de alguma inovação. Compartilhamento de saberes e expectativas: Reflexão coletiva, explícita ou não. Ligado à Tecnologia da Informação e Comunicação. Cooperação e comunicação: Rede informal de comunicação.
Retour e Krohmer (2006)	Referencial Comum Linguagem compartilhada Memória coletiva Envolvimento subjetivo
Pauvers e Bienfait (2009)	Fatores individuais Gestão de Recursos Humanos Processos organizacionais Estrutura Identidade Valores

Fonte: elaboração própria a partir de dados da investigação, 2011.

Tendo em vista essa apreciação, podemos dizer que, o nível da competência coletiva, sob a dimensão intragrupos, é visto como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representadas pelos setores, áreas e funções (RUAS, 2005), influenciando ou sendo influenciadas por processos sinérgicos e combinatórios a partir de interações múltiplas sobre os níveis e dimensões de análise (RETOUR *et al.*, 2009).

Porém, as competências no nível coletivo, conforme relatado anteriormente, podem ser analisadas sob a perspectiva intergrupo, representada pelas competências organizacionais ou intraorganizacionais. Aproveito este momento da discussão para fazer algumas considerações pontuais.

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na Visão Baseada em Recursos, considerando que a organização tem um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, os quais auxiliam na criação de vantagem competitiva (FLEURY e FLEURY, 2006). A VBR volta-se, portanto, para o interior da

organização, propondo que a aplicação de recursos seja a principal fonte de vantagem competitiva. Essa concepção pretende explicar que a diferença de desempenho entre as empresas é atribuída às diferenças dos recursos de cada uma delas e da capacidade de utilização (PETERAF e BARNEY, 2003).

A Visão Baseada em Recursos, na linha das proposições de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991; 2001), pretende analisar o arranjo interno dos recursos (humanos ou não) da empresa, segundo sua raridade, singularidade, imobilidade e dificuldade de ser imitado ou substituído. Os recursos são vistos por Barney (1991) como a fonte da vantagem competitiva sustentável, e podem ser extraídos de todos os ativos, processos, capacidades e conhecimentos que sejam gerenciados pela empresa.

Penrose (1959) introduziu um novo conceito de firma, que é fundamental para compreender o desenvolvimento da VBR. Segundo a autora, a firma é uma coleção de recursos disponíveis da organização, que podem ser determinados e/ou mudados por decisão da unidade administrativa. Essa visão deu destaque não para aquilo que a firma possuía como recursos seus, mas sim à forma como esses recursos são utilizados em busca da vantagem competitiva. Essa corrente de estratégia baseada em recursos propõe que os recursos internos sejam relevantes nesse processo, porém, é importante considerar também o ambiente externo no qual está inserida a empresa (BARNEY, 1986, 1991).

Nesse cenário, é importante destacar que as competências não podem ser assumidas como um mero estoque de recursos, mas como recursos mobilizados, em movimento e em desenvolvimento permanente, como capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), em que mais importante do que os próprios recursos estão a aplicação e a coordenação, que contribuem para a geração de vantagens.

O elemento central da VBR recai sobre a análise dos recursos, das competências e das capacidades da organização, que as tornam únicas e são fontes de suas vantagens competitivas (ZEN, 2007). Dessa maneira, torna-se necessário fazer a distinção entre esses elementos, que são tão importantes para o alcance da diferenciação e da criação de vantagem competitiva.

Nesse sentido, pode-se partir da análise abrangente de Wernerfelt, em que um recurso “é qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma firma” (1984, p. 182), passar pelas considerações de Barney (1986), de que os recursos são uma combinação de fatores ou ativos (tangíveis e intangíveis), e chegar às proposições de Paiva, Carvalho e Fenterseifer (2004), de que os recursos são todos os ativos, as informações e os

conhecimentos de uma empresa, que a tornam capaz de conceber e implementar estratégias que ampliem a sua competitividade.

Heene e Sanchez (1997) contribuem com esse debate ampliando-o, pois consideram o conceito de competências de maneira multidimensional, acreditando que as competências são as capacidades que uma organização possui para sustentar alocações coordenadas de recursos a fim de se atingir os objetivos. Essas competências são dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas e precisam equilibrar duas realidades distintas: a dinâmica e a complexidade do mundo real, e as capacidades cognitivas limitadas do homem frente à complexidade dinâmica. Além disso, fornecer subsídios para alavancagem e construção de competências.

Assim, as competências de uma empresa podem ser vistas como a capacidade de combinar diferentes recursos e essa combinação pode gerar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Nesse sentido é que as contribuições de Prahalad e Hamel (1990, 2000) se incorporam, pois eles chamam atenção para a necessidade de a empresa desenvolver suas *core competences* (competências essenciais), garantindo sua competitividade a longo prazo.

Porém, uma organização não possui apenas *core competence*. Nesse sentido, Ruas (2005) aponta que as competências podem ser pensadas e embasadas em três possibilidades: básicas (presentes para dar sustentação apenas); seletivas (devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente); e essenciais (*core competence*). Apontam para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes, difícil de ser copiada).

Mas, então, qual seria a relação entre VBR, estratégia e competências? Como empregar o conceito de competências (compreendido como um recurso diferencial entre os recursos de VBR) de maneira a sustentar internamente uma estratégia organizacional?

Partindo do pressuposto de que a organização apresenta um conjunto de competências que lhe é próprio, proveniente da sua existência e formação ao longo do tempo, sendo definida, por Dutra, como: “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere” (2008, p. 126), pode-se dizer que as competências e seu uso sustentam e impulsionam a organização à medida que há novas formas de aprendizagem para seu emprego e utilização (FLEURY, 2002), pois o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com as organizações (DUTRA, 2008).

Alguns autores, como Mills *et al.* (2002), ampliam o debate e acabam por ajudar a responder a questão anterior, pois acreditam que as competências são compreendidas como a forma de descrever o quão a sua firma desempenha (ou não) as atividades necessárias. Para eles, cada competência possui uma série de tijolos chamados recursos, e esses, combinados, geram competências que, apoiadas umas às outras, dão suporte às percebidas pelos clientes. Na proposição de ampliar a visão de Prahalad e Hamel (1997), eles consideram que é importante criar categorias distintivas para as competências organizacionais propondo a seguinte categorização: competências essenciais (fundamentais); competências distintivas (reconhecidas como diferenciadoras); competências de unidades de negócio (atividade-chave); competências de suporte (alicerce para outras atividades); e capacidade dinâmica (referente à adaptação contínua das competências às exigências do ambiente).

Respondendo diretamente a questão anterior proposta, com base nas construções até aqui desenvolvidas, tem-se que a relação entre VBR, estratégia e competências está no fato de que a VBR promove a discussão sobre a relevância de os recursos (internos e externos) serem mobilizados. Esses recursos e capacidades mobilizados, postos em ação em um dado contexto e apresentando resultados, contribuem para que ocorra a formação de competências que, vistas sob a ótica de Prahalad e Hamel (1997), geram a vantagem competitiva em relação ao concorrente e é representada pela *core competence* da empresa.

Porém, atenta-se para o fato de que essa mobilização de recursos (capacidades) passa pela articulação entre as questões individuais e coletivas da organização. Não pode ser vista como um processo simples, sem interação e que ocorre naturalmente. Dessa maneira, é importante que sejam consideradas as capacidades e competências de uma organização de maneira articulada a fim de se alcançar uma gestão estratégica mais eficiente.

Até aqui, pode-se perceber que a complexidade é realmente ampla quando se trata da discussão sobre competências. Sendo que ainda falta relatar outra dimensão que compõe o nível coletivo da competência: a competência interorganizacional.

De maneira breve, porque não se trata do foco do presente estudo, evidencio o fato de que a competência interorganizacional emerge da necessidade proveniente das competências coletivas intragrupos (RETOUR *et al.*, 2011). Sanséau propõe que a competência interorganizacional refere-se à “capacidade da organização de identificar, captar, utilizar e otimizar os recursos.” (2009, p. 190). Na visão do autor, a identificação dessas competências está condicionada: à existência de elementos também interorganizacionais, como o contexto

intercultural e internacional; às novas fronteiras, mais próximas e menos visíveis fisicamente falando; à otimização de tecnologia e de recursos extra organizacionais; e à própria gestão de conhecimentos e a capitalização das competências.

O exemplo usado pelo autor ajuda a compreender melhor essa combinação. A partir do estudo em empresas de indústrias de alta tecnologia, ele conseguiu manter a validade dos seus constructos ao apresentar a ideia de que é a combinação dos elementos individuais (capital das competências individuais, interação afetiva e informal entre os indivíduos e a cooperação) com os elementos organizacionais (composição das equipes, interação formal, estilo de gestão e aplicação de Gestão de Recursos Humanos) e elementos interorganizacionais (contexto intercultural e internacional, fronteiras organizacionais mais próximas, compartilhamento de tecnologias, recursos, conhecimentos externos e competências individuais) que a competência coletiva se forma, desenvolve-se, sendo que essa competência está associada a um aumento da *performance* coletiva, um desempenho associado a elementos intraorganizacionais, mas também, e principalmente, quando se fala em rede de empresas, na *performance* interorganizacional.

De um modo geral, podemos perceber que o conceito de competência coletiva está em processo de apropriação, porém já se pode constatar que alguns elementos auxiliam a identificar algumas competências coletivas, como é o caso das contribuições de Retour e Krohmer (2006) referentes à memória coletiva, referencial comum, linguagem compartilhada e engajamento subjetivo. Sempre considerando que os estudos continuam a apontar o caráter dinâmico, tácito, compartilhado e sinérgico, tendo em vista que as competências coletivas são consideradas como o resultado da interação entre competências individuais, com base nos sentidos compartilhados e nos processos de interação. Está, portanto, voltada à capacidade que um grupo de pessoas tem para realizar atividades e tarefas que não poderiam ser realizadas individualmente. São, desse modo, as competências da organização e de redes de empresas, e também as competências dos grupos de trabalho (equipes, áreas e/ou funções).

As competências coletivas organizacionais são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa. Elas constituem o resultado de um processo e não sua causa. Ou seja, uma competência organizacional é a consequência de um tipo específico de sinergia e de cooperação de competências individuais e das interações de grupos e áreas da empresa (RUAS, 2009). E as competências coletivas dos grupos estão ligadas ao saber fazer operacional próprio a um

grupo e que lhe permite atingir desempenho superior. Isso pressupõe interação entre competências individuais, considerando o sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação do trabalho. Sendo, resultado da combinação harmoniosa de talentos individuais, de elementos organizacionais e de estilo de gestão.

Assim, percebemos que, embora as competências da organização e as dos grupos de trabalho sejam competências coletivas, os elementos associados a esses níveis são diferentes. Enquanto que, para serem conhecidas as competências coletivas da organização, é necessário que iniciemos o processo de mapeamento das estratégias da empresa. Para conhecer as competências coletivas dos grupos de trabalho, é preciso que identifiquemos: a situação e o contexto de atuação do grupo; as práticas comuns de trabalho; os modos de cooperação e qualidade de interação; as formas de comunicação; o estilo de gestão adotado; as construções de soluções; e a existência de um referencial comum, linguagem compartilhada, engajamento subjetivo e memória coletiva.

Para tanto, gostaria de deixar bem claro que o espaço de investigação da presente Tese refere-se a investigar elementos presentes na discussão da dimensão intragrupo da competência coletiva. Assim, o conceito de competência coletiva, construído a partir de diversos debates e leituras, e que baliza toda a investigação, é o seguinte: ***é a capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação dentro de uma situação de interação, em que objetivos e linguagens sejam compartilhados.***

Para melhor compreender esse conceito, bem como os elementos presentes nessa discussão, lanço mão de uma nova seção, no intuito de abordar o desenvolvimento de competências coletivas na perspectiva apresentada anteriormente.

2.2 IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Mais importante do que compreender o que são competências coletivas é entender para que e por que falamos nela (LE BOULAIRE, 2012), bem como quais são suas possibilidades de identificação.

Segundo a maior parte da literatura investigada, e a partir da participação em um Seminário Internacional que tinha como objetivo discutir essa temática, é possível dizer que a dimensão coletiva da competência interorganizacional é estudada para que as empresas que estão nessa rede/aliança alcancem maiores *performances* e conseqüentemente maiores

visibilidades e desempenhos. A dimensão da competência coletiva organizacional é identificada para ajudar na orientação e direcionamento das pessoas, atividades e processos para a estratégia da organização. E a discussão do nível coletivo da competência dos grupos/áreas/funções internas da empresa emerge da necessidade de melhor compreender ações e espaços de interação propícios ao melhor desempenho, no sentido de contribuir para o melhor resultado da organização como um todo, partindo do pressuposto de que não basta falarmos apenas na *performance* individual, apenas ela não consegue alcançar níveis mais elevados de eficácia, no que tange o desempenho, mas, sim, pensar na coletividade, a qual pode ser a força motriz de uma instituição para alcançar maior e melhores resultados.

Assim, falar em competências coletivas, independente da dimensão a ela associada, pressupõe pensar em maiores *performances* nas organizações. Desse modo, é importante conhecermos alguns elementos que possam dar indícios da existência delas ou da possibilidade de elas se formarem, em especial no que diz respeito ao foco de discussão desta Tese (competências coletivas dos grupos de trabalho – intragrupo).

Partindo da definição de competência coletiva – como sendo a capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação dentro de uma situação de interação, em que objetivos e linguagens sejam compartilhados –, já é possível desenhar alguns caminhos importantes para a identificação de espaços propícios ao desenvolvimento das competências coletivas, como os assinalados anteriormente.

Essa proposição é fruto de uma investigação a respeito da temática em diversos autores que abordaram o tema. Os autores que são recorrentes e que embasaram grande parte dessa investigação foram Retour e Krohmer (2006), que propuseram os atributos necessários para a existência das competências coletivas. Sei que essa passagem já foi abordada anteriormente, porém, em decorrência de sua relevância para este estudo, busco aprofundar um pouco mais a discussão. Nesse sentido, recupero o fato de que, para os autores, existem quatro atributos fundamentais para a constituição da competência coletiva (referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo) associados a fatores de criação e de desenvolvimento de CCs (fatores esses que podem ser ligados às pessoas e à organização: à pessoa, quando falamos em capital das competências individuais, interações afetivas e informais e à própria cooperação; e à organização, ao pensarmos na composição da equipe, nas interações formais, no estilo de gestão e nos propulsores da Gestão

de Recursos Humanos) e a resultados esperados, sempre apontando para os maiores desempenhos individuais, coletivos e organizacionais, mediado pelas relações de aprendizagem individual e organizacional.

Na busca de maiores contribuições a respeito de possibilidades de se haver competências coletivas, encontrei o estudo de Michaux (2005), que também apresenta concepções relevantes. Segundo a autora, existem diferentes contextos de uso nos quais a competência coletiva está inserida, como: a dinâmica e resultado da equipe (dinâmica dentro de uma equipe, sinergia e entendimento comum pelas regras coletivas de relacionamento, que fazem com que elas trabalhem juntas); a aprendizagem coletiva (ocorre pela mudança da aprendizagem para a criação de um novo saber. A competência coletiva pode ser associada ao resultado da aprendizagem organizacional ou coletiva, a partir da introdução de alguma inovação); o compartilhamento de saberes e expectativas (reflexão coletiva, conduzida pela lógica de melhoria e conduzida pela experiência. Esse compartilhamento pode ser explícito ou não e está ligado às Tecnologias de Informação e Comunicação); e a cooperação e comunicação (ligada à rede informal de cooperação e gestão de riscos e investimentos).

Ainda na sequência de trabalhos que corroboram as ideias de Retour e Krohmer (2006), há o estudo de Melkonian e Picq (2010). Segundo esses autores, existem seis principais ingredientes das competências coletivas: alta *expertise* individual; combinação de diferentes, mas complementares, *expertises*; construção compartilhada de representação, baseada nas referências e linguagens comuns; capacidade de improvisação coletiva; memória coletiva; comprometimento pessoal e solidário. E complementam ainda dizendo que esses ingredientes devem ser “misturados” em três fases distintas de desenvolvimento. A fase de preparação da situação para realizarem a combinação, a etapa de ação, em que ocorre de fato a mobilização desses elementos no contexto do trabalho, a partir do cotidiano e funcionamento próprio da organização, e encerrando com a parte de novas instruções, fase esta em que é analisado o modo como ocorreu o processo e se delineiam continuidades e/ou rupturas. Dessa forma, o desenvolvimento de competências coletivas alcança um desempenho superior e coletivo, que deve ser acompanhado por tutoria ou *coaching* (atividades acionadas por intermédio de práticas de gestão de recursos humanos, que serão abordadas mais adiante).

No sentido de apresentar as fases para o desenvolvimento de competências coletivas, é importante destacar o trabalho de Cronholm e Goldkuhl (2010), que consideram que esse processo ocorre a partir do ciclo de Kolb. Para os autores, existem grandes fases desse

processo que abarcam a preparação da área/arena e a articulação e engajamento das competências existentes na organização. A fase de preparação da arena de reflexão envolve: estabelecer condições, selecionar participantes, motivar consultores e identificar temas de discussão. E a etapa de articulação e engajamento de competências pressupõe as seguintes atividades: descrever uma situação problemática; descrever o curso de ação; identificar atores; identificar problemas; analisar indicadores e valores; e articular táticas. Ainda destacam os autores que para a realização dessas etapas é importante realizar atividades de avaliação e priorização, táticas de posicionamento e implantação de suporte de Tecnologia da Informação.

Le Boterf (2003), por sua vez, colabora com o debate ao afirmar que existe um conjunto de condições que contribuem para a emergência das competências coletivas, conforme pode ser observado a seguir na Tabela 2.

TABELA 2 - condições para a emergência de CCs

Condições para a emergência de competências coletivas	
A organização de um ambiente organizacional propício à cooperação entre as competências	Os integrantes do grupo possuirão um “idioma organizacional”. Esta linguagem estará apoiada por uma linguagem técnica e simbólica de transmissão e entendimento de certos termos corriqueiros.
Facilitação das relações de ajuda entre os colaboradores ou junto a especialistas	Cada membro precisa contar com os saberes dos outros e também estar disponível para auxiliar com seu conhecimento
Promoção da existência de saberes e competências comuns	Promover a existência de um núcleo comum de competências que necessitam estar apropriadas por pessoas que desenvolvem diferentes tarefas
Ferramentas que permitam proceder à oferta e procura de competências	Métodos ou/e instrumentos que permitam identificar e disponibilizar as competências individuais existentes. Trata-se de permitir ao grupo o conhecimento sobre a quem devem recorrer em situações específicas.
Implantação de estruturas de geometria variável	Desenvolvimento de uma estrutura que permita ao indivíduo circular por vários projetos organizacionais desempenhando diferentes papéis em cada um.
Desenvolvimento de estruturas matriciais e projetos transversais	A passagem de um projeto por pessoas de diversas ocupações exige um ritmo veloz na complementaridade e concorrência das competências.
Garantia de tratamento das interfaces	Retirar o foco da tarefa e tratar o processo com todas as suas nuances e articulações.
Manutenção da diversidade das competências	Equilíbrio na formação das equipes de trabalho.

Criação de relações de solidariedade e convivência	A organização precisa criar e gerenciar situações que propiciem o desenvolvimento das relações de solidariedade e convivência entre indivíduos.
Instauração de anéis de aprendizagem	Podem se constituir à medida que surgem problemas a resolver; em experimentações locais que possibilitem a transformação de um modo de funcionamento; em mudanças planejadas; na aprendizagem pela experiência com um objetivo fixado; ou então com a modificação do modo de agir e entender da equipe, com a mudança ou não do objetivo fixado.
Implantação de uma memória organizacional	Lições aprendidas, domínio dos processos, estratégias medíveis e intangíveis e sonhos que fazem de uma organização um espaço único de história e aprendizagem.

Fonte: adaptado de Le Boterf, 2003.

Em meio a essa discussão, é possível encontrar contribuições de outros autores que prezam por identificar estágios e fases do desenvolvimento de competências coletivas.

Boreham (2004), por exemplo, aponta que a existência de competências coletivas configura-se por três níveis diferentes. O primeiro nível refere-se ao estabelecimento do sentido coletivo no grupo. De acordo com o autor, a orientação é um fator importante para que esse sentido seja construído. Isso porque, em meio às atividades, podem ocorrer dúvidas e incertezas, e assim o direcionamento da gestão exerce impacto quanto ao espaço destinado ao grupo para construir um sentido comum. Dessa forma, a linguagem também tem um papel determinante na construção desse estágio. O segundo nível ocorre quando as pessoas começam a desenvolver e utilizar uma base comum de conhecimento, ou seja, conseguem identificar elementos comuns e coletivos para se instituir um conhecimento que seja compartilhado entre todos do grupo. E o terceiro estágio acontece quando há o desenvolvimento do senso de interdependência e de cooperação entre os membros do grupo. Havendo estímulo e avanço do envolvimento e das ações dos integrantes de um grupo de trabalho, é possível que competências coletivas se formem.

Hanson (2003) também traz contribuições relevantes às fases do desenvolvimento de competências coletivas. Segundo ele, visão compartilhada, tempo e espaço e sentido de comunidade configuram a formação das competências coletivas. Portanto, para que elas sejam desenvolvidas na organização é importante que as pessoas enviem e recebam informações sobre o processo de trabalho, a fim de desenvolver uma percepção de sentido (Fase 1), para que o grupo tenha consciência (Fase 2) ao desempenhar bem suas funções de acordo com o acúmulo de experiências, para que, então, o sentimento de unidade (Fase 3) seja caracterizado

dentro da equipe, proporcionando elementos estimuladores para a formação da competência coletiva. Essa unidade é construída a partir do sentimento subjetivo de pertencimento e aceitação, sendo que quanto mais o grupo transparecer unidade, maior será o grau alcançado para a competência coletiva.

O estudo de Rosa (2007), apesar de abordar as competências coletivas da organização, também tem importância na discussão, à medida que faz referência a importantes elementos a serem considerados no momento de identificação e desenvolvimento de CCs. De acordo com a autora, existem algumas categorias de análise da competência coletiva composta pela investigação em: interação e inter-relação; sentido; base de conhecimento comum; e articulação das competências individuais. Ela reforça, dessa forma, alguns elementos anteriormente apresentados por Boreham (2004) e Hanson (2003).

Nessa mesma linha, as pesquisas realizadas por Bonoto e Bitencourt (2006) expõem que, para se identificar as competências coletivas, é necessário investigar se existe processo de *sensemaking*, na linha das contribuições de Weick (1993), enfatizando o modo como se estruturam os papéis, a representação do sistema e as interações. A identificação dos níveis de *sensemaking*, se intersubjetivo (interação) ou se genérico (normas, regras e rotinas), também é relevante ao processo citado. As autoras destacam ainda que é importante considerar as bases para a ação (reflexiva ou não reflexiva), a lógica de desenvolvimento [interação e inter-relação, considerando a perspectiva de Frohm (2002)], a composição das competências práticas e das competências interpessoais, e ainda a identidade do grupo e a visão compartilhada.

Com base nas investigações teóricas, foram adotados, nesta pesquisa, alguns elementos que incorporam a constituição de um espaço propício à identificação e desenvolvimento de competências coletivas, como se observa na Tabela 3.

TABELA 3 - Relação entre os pressupostos básicos para a confirmação da CC e a abrangência do seu significado

Pressupostos básicos para a confirmação da existência das competências coletivas (Atributos das CCs)	Abrangência do significado do termo
REFERENCIAL COMUM e REPRESENTAÇÕES COMPARTILHADAS	Refere-se ao jeito de olhar e forma de fazer de um grupo. Diz respeito ao patrimônio compartilhado que resulta de um trabalho de elaboração coletiva. Referente à capacidade de elaborar representações comuns.
COMUNICAÇÃO e LINGUAGEM COMPARTILHADA	Palavras e expressões próprias, vocabulário e dialeto particular.
ESPAÇO PARA COOPERAÇÃO	Saber cooperar. Realização de atividades conjuntas, a colaboração e a cooperação.
APRENDIZAGEM E MEMÓRIA COLETIVA	Saber junto a outra pessoa ou criação de um novo saber pela interação. Confronto de saber-fazer ao longo do trabalho realizado em conjunto. Conjunto de conhecimentos que vem do confronto e das memórias e julgamentos individuais. Capacidade de aprender como e em equipe. Utiliza sua experiência para antecipar-se às situações-problema ou oportunidades. Saber aprender coletivamente da experiência.
ENGAJAMENTO SUBJETIVO	Iniciativa que supõe certa autonomia e responsabilidade do ato.

Fonte: elaboração própria a partir de adaptações de Le Boterf, 2003, e Retour e Krohmer, 2006; 2011.

Esses elementos, com suas respectivas definições, auxiliaram sobremaneira a presente pesquisa. São esses elementos que contribuíram aos avanços sinalizados ao longo do trabalho e que serão discutidos com maior profundidade na análise dos dados, frente a algumas descobertas pertinentes ao caso investigado neste estudo.

Com relação a esse ponto, vale destacar o fato de que, para haver competências coletivas no nível intragrupo, elementos menos tangíveis são apontados como os relatados anteriormente. Na tentativa de tornar um pouco mais clara essa discussão, e no intuito de confirmar os pressupostos da pesquisa, é que se inserem no debate as práticas de gestão de recursos humanos. Isso porque entendo que as práticas de gestão de recursos humanos podem afetar as *performances* organizacionais e precisam criar valor pelo incremento do capital intelectual da organização (DEMO, *et al.*, 2012). Assim, elas podem criar condições propícias ao desenvolvimento de competências coletivas, a partir do estímulo aos atributos e dessa maneira contribuir para o maior desempenho da organização.

Porém, antes mesmo de iniciar a apresentação de quais seriam essas práticas, é importante contextualizar a discussão sobre práticas de gestão de recursos humanos e, aí sim, apresentar o papel específico da contribuição dessa prática à identificação e desenvolvimento de competências coletivas.

2.2.1 O Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Identificação e Desenvolvimento de Competências Coletivas

Muitas das considerações sobre a Gestão de Recursos Humanos nos últimos anos têm girado em torno da universalidade ou relatividade de suas práticas (EVANS e FARQUHAR, 1989; GLANZ e BAILEY, 1993; GODARD e DELANEY, 2000; WHITFIELD e POOLE, 1997). Dentre os principais questionamentos, o que aparece como recorrente nas publicações é: deveriam as práticas e políticas de RH ser similares? Ou deveriam adequar-se às características de cada país, ao tamanho e ao negócio de cada organização? (TANURES, EVANS, CANÇADO, 2010). As práticas universalistas e relativistas emergiram especialmente após os anos 80, com a adoção de práticas japonesas. Autores como Huselid (1995), Lawler (1992), Neal e Tromley (1995) e Pfeffer (1998) defendem que, embora não exista uma única e melhor prática para a gestão de pessoas, alguns aspectos voltados à gestão participativa merecem destaque.

É sob essa influência que embasa o presente item. Ou seja, é na tentativa de sistematizar práticas de gestão de recursos humanos que consideram a gestão participativa como o trabalho em equipe e o alto desempenho que me debruço. Deixando mais claro ainda, destaco que o meu maior interesse neste trabalho tem como ponto de partida algumas práticas comuns de gestão de pessoas que prezam pela participação. Isso porque, se voltarmos à seção anterior, vamos perceber que são os elementos subjetivos e de interação e de construção conjuntos/compartilhados, portanto, participativos, que auxiliam na identificação e desenvolvimento de competências coletivas.

Antes, porém, de ingressar no debate sobre as diversas práticas de gestão de recursos humanos existentes, cabe uma breve reflexão acerca do processo evolutivo da área de gestão de pessoas no mundo e, em especial, no contexto brasileiro, para destacar os motivos que levam a pensar e até implantar “novos” modos de gerir as pessoas, considerando não mais o controle, mas sim o desenvolvimento das pessoas.

Com base em algumas publicações, por exemplo, em Ulrich, *et al.* (2011), Dutra (2008) e Limongi-França (2008), é possível afirmar que a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade de as empresas incrementarem a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos

mercados globalizados. As estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências ambientais, os processos decisórios mais ágeis e focados no mercado, a velocidade imposta para revitalizar produtos e serviços e o alto grau de competitividade fazem com que novas formas de gestão comecem a ser pensadas e encaradas (DUTRA, 2008).

Essas novas formas fazem com que pensemos em assumir novas premissas dentro das organizações, em especial dentro do papel desempenhado pela Gestão de Pessoas. Premissas as quais envolvem compreender que o desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado à capacidade de desenvolver e ser desenvolvida por pessoas; a gestão deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a compõe necessita atender as expectativas das pessoas e da empresa; a gestão de pessoas precisa oferecer uma visão clara e transparente sobre as contribuições de cada pessoa; e, ainda, é preciso ter esclarecimento de que as práticas de gestão da empresa devem considerar aquelas com vínculos formais de emprego, mas também todos os sujeitos que mantêm algum tipo de relação com a organização (DUTRA, 2008).

Essas proposições impõem visualizar a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (DUTRA, 2008, p. 17)”.

Para ajudar na compreensão desse conceito, o autor deixa claro que políticas são os princípios e diretrizes que orientam as decisões e comportamentos da organização, e as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados na implantação de decisões que norteiam as ações dentro da organização, considerando sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2008).

Maior clareza ainda em relação à discussão sobre políticas e práticas de gestão de recursos humanos encontrei na construção de Demo e Nunes (2012), como, por exemplo, no momento em que apresentam as políticas de Gestão de Pessoas como aquelas responsáveis pela definição constitutivas. Ou seja, como o referencial construído para possibilitar a consecução dos objetivos e finalidades da organização, servindo como guias de pensamento e ação para a área de GP. E as práticas são os componentes das políticas de GP, referem-se, portanto, à definição mais operacional, relacionadas a operações concretas e comportamentos expressos e traduzidos. Na visão das autoras, são vistas a partir da aceção de hábito, rotina ou ação.

Nessa abordagem, a operacional tem um papel ativo no seu papel de desenvolvimento dentro da organização, cabendo à empresa o papel de estimular e dar suporte para que os indivíduos encontrem o que buscam dentro das organizações (DUTRA, 2008).

Nessa linha de raciocínio, percebe-se que a Gestão de Pessoas não pode mais ser vista com um olhar funcionalista e sistêmico. É preciso pensar, então, na visão do desenvolvimento humano (DUTRA, 2008). Antes de melhor compreender a que isso se refere, vale um resgate breve do histórico da Gestão de Pessoas, conforme destacado no início desta seção.

Até 1930, falava-se na fase pré-histórica/contábil da Gestão de Pessoas, pois não havia setor especializado. Era o dono da empresa ou contador (“guarda livros”) quem mantinha registro sobre os funcionários. Nessa época (considerada a 1ª fase), a área de Recursos Humanos era associada à Administração Científica (o que importava era a execução, e não o planejamento, que ficava a cargo dos gerentes. Utilizava-se um estilo de administração tradicional e centralizado).

Entre 1930 e 1950 considera-se a 2ª fase da Gestão de Pessoas, uma época conhecida como Jurídico-Trabalhista/Legal. Isso porque surge a seção de pessoal e mais tarde o departamento de pessoal, a fim de respaldar as empresas frente à justiça do trabalho; e o chefe de pessoal, geralmente formado em direito, considerado como um sujeito inflexível e seguidor das leis. Entre as décadas de 1950 a 1970, a área de Gestão de Pessoas passa por sua 3ª fase, vista como Tecnológica. Ou seja, são importadas, de países mais avançados, técnicas como a de avaliação de desempenho, a seleção de pessoal, a descrição de cargos, a pesquisa salarial, etc.; há a integração de profissionais como psicólogos, sociólogos, estatísticos para dar conta das novas demandas e surge o gerente de relações industriais, para controlar e coordenar a área (LIMONGI-FRANÇA, 2008; DUTRA, 2008).

Os anos de 1980 são marcados pela instabilidade econômica, inflação, cortes nas empresas e reestruturações, fazendo com que a Gestão de Pessoas desenvolva a sua 4ª fase, conhecida como Administrativa e representada pela gestão de conflitos internos, preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Assim, de procedimentos burocráticos e operacionais, as práticas e ações do RH passaram a ser de responsabilidade mais humanística. E a partir da década de 1990, emerge a 5ª Fase da Gestão de Pessoas, a conhecida, pelo menos no discurso, como fase Estratégica. De posição gerencial de terceiro escalão, em nível ainda tático, a Gestão de Pessoas passou a ser reconhecida como diretoria, agora em nível estratégico nas organizações (LIMONGI-FRANÇA, 2008; DUTRA, 2008).

É com base nessa nova concepção que emerge uma preocupação maior com as questões de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos e dos negócios. A realidade organizacional foi demandando maior envolvimento das pessoas, fazendo com que o foco no controle desse lugar ao foco no desenvolvimento, tendo a pessoa como um agente do processo. Ou seja, com um papel mais ativo na gestão de pessoas, compartilhando a parceria com a organização. Ainda dentro dessa discussão, outra premissa importante é que se deve pensar em um modelo integrado e estratégico. Integrado, no sentido de que os processos de gestão de pessoas não podem ser vistos como subsistemas ou funções, mas sim como um todo, que prime pela transparência, simplicidade e conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo. E o foco no estratégico necessita considerar a capacidade de o modelo de gestão de pessoas estar integrado, influenciando e sendo influenciado pela estratégia organizacional e negocial da empresa (DUTRA, 2008).

Mascarenhas (2008) acredita que a necessidade de se compreender a Gestão de Pessoas de maneira mais ampla está relacionada ao fato da aproximação das teorias em estratégias empresariais. A análise do desenvolvimento recente sobre vantagem competitiva sugere uma relação mais próxima entre desempenho da empresa, seus recursos, competências e seus processos internos. O autor acredita ainda que, ao adotarmos a VBR, a função da gestão de pessoas passa a ser entendida como “um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos por meio dos quais competências e recursos organizacionais são desenvolvidos.” (MASCARENHAS, 2008, p. 127).

Isso pressupõe que a contribuição da gestão de pessoas deve ultrapassar noções relativas da implantação e adaptação direcionados aos comportamentos das pessoas à consecução das estratégias deliberativas. Deve ser também considerada a sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criar organizações mais flexíveis que seus concorrentes por representarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL, 1996).

Nessa concepção, o objetivo da gestão de pessoas seria fazer das pessoas recursos estratégicos capazes de dinamizar as organizações e garantir que a sua competitividade seja sustentável através da aprendizagem constante (FISCHER, 2002).

Dentro dessa discussão, a Visão Baseada em Recursos renovou o debate sobre a dimensão estratégica dos recursos humanos ao sugerir que os “recursos” humanos podem contribuir para a formação da vantagem competitiva (ULRICH; BEATTY, 2001).

Para Mueller (1996), a contribuição da VBR está em fazer-nos compreender as condições nas quais os recursos humanos e organizacionais tornam-se raros e de difícil imitação. Assim, políticas de gestão de pessoas deveriam ser capazes de preencher os requisitos do modelo de Barney (VRIN), indicando a necessidade de construir capacidades organizacionais para a avaliação da relevância e impacto de certas políticas, considerando sua realidade específica. Segundo o autor, elementos de um modelo de gestão de pessoas que contribuem para a vantagem competitiva de uma firma são únicos e difíceis de imitar.

Seguindo essa linha de raciocínio, poderia dizer que as pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos em uma organização e assim contribuir para o alcance da vantagem competitiva se: a) os resultados dos esforços das pessoas alavancarem os resultados da empresa; b) as pessoas forem recursos raros, pois pessoas com competências superiores não são recursos disponíveis a todas as empresas; c) houver imitabilidade, ou seja, os competidores não puderem reproduzir as qualidades do capital humano gerador de resultados superiores; e d) as pessoas se articularem adequadamente com outros recursos organizacionais, salientando a importância de sistemas de trabalho e de uma cultura que viabilize a cooperação e o desenvolvimento do potencial dos indivíduos (WRIGHT *et al.*,1994).

Assim, na perspectiva de Mascarenhas (2008), existe uma importância das pessoas na geração de vantagem competitiva a partir da articulação de dois elementos essenciais: as qualidades distintivas dos indivíduos e os seus comportamentos e engajamentos efetivos, mobilizados por meio de práticas de gestão de recursos humanos capazes de gerar resultados superiores. O autor acredita ainda que as capacidades dinâmicas de uma organização dependem da sua dotação específica de recursos e de suas rotinas e processos formados ao longo de sua história. Bem aos moldes do que sugere a noção de *path dependence*, em que o caminho evolutivo pelo qual a empresa percorre é o meio para justificar aquilo que a empresa faz ou pode fazer e onde ela pode chegar.

Desse modo, segundo o autor, a gestão de pessoas seria responsável pelo desenvolvimento dos indivíduos e grupos, considerando a inter-relação com outros recursos com o objetivo de promover uma contínua evolução das competências estratégicas da organização. E ainda continua afirmando que:

o desenvolvimento de uma competência requer a interação das pessoas e grupos na organização (e entre organizações), o que coloca em destaque a

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

Corroborando esses pressupostos, para Grimand (2011) a Gestão de Recursos Humanos passa a ser vista atualmente como parte integrante do sistema e é responsável pela articulação de uma visão de “recursos” a um conjunto de regras, de práticas e de atores. A área de Recursos Humanos passa a ser um parceiro estratégico da organização, à medida que são pensadas as estratégias da área em relação direta às estratégias corporativas. Baseado em um diagnóstico organizacional, as estratégias de RH procuram fornecer capacidades organizacionais para que as estratégias sejam alcançadas.

O trabalho de Oliveira e Oliveira (2011) aponta que, embora existam muitas revisões sobre a relação existente entre práticas de GRH e o desempenho organizacional (LACOMBE, 2004; GUEST, 1997; ULRICH, 1997; WOOD, 1999; WRIGHT *et al.*, 2005), há divergências teóricas e metodológicas. Na tentativa de organizar melhor o que se tem discutido a respeito, os autores realizaram um estudo metanalítico para investigar os resultados das pesquisas empíricas que avaliaram essa relação.

Os autores defendem a ideia de que a operacionalização da GRH, seja no nível operacional ou estratégico, é atingida por intermédio das práticas pertinentes ao gerenciamento de pessoas na organização, sendo que a definição do domínio, extensão e formalidade de cada uma dessas práticas dependem das contingências internas e externas à organização. Eles argumentam, então, que é preciso existir um sistema de práticas de GRH especial, ou seja, é necessário que as práticas de GRH sejam desenhadas e implantadas em sinergia, pois o efeito coletivo dessas práticas poderá trazer efeitos mais significativos que a soma das suas partes (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2011). Essa opinião corrobora o argumento de Barney (1995) sobre as práticas de GRH, quando em combinação com outros recursos e capacidades podem capacitar uma organização para alcançar plenamente sua vantagem competitiva.

Para Bosquetti (2009), a abordagem estratégica da gestão de pessoas está criando um novo campo de pesquisa, em decorrência de uma combinação dos argumentos da estratégia

organizacional com os da gestão de pessoas. Nessa discussão, Lacombe (2006) chama atenção para a grande contribuição da abordagem competências para a gestão de pessoas, que, se pensada a partir da estratégia e dos recursos internos, funciona como um direcionador para a ação de práticas e políticas de planejamento e ação da gestão de pessoas de maneira integrada. Imerso nesse debate, Ulrich (2001) aponta que a proposição de valor da Gestão de Pessoas é que as suas práticas criam capacidades organizacionais que geram valor para o cliente e que, assim, acaba por gerar maior valor econômico à organização.

Então, para dar conta desses desafios, a área de Gestão de Pessoas precisa estar ciente de que as práticas desenvolvidas por ela estejam alinhadas para adicionar valor à *performance* da empresa (YEUNG e BERGMAN, 2003) e, em especial, que a combinação da implantação de diferentes práticas de gestão de recursos humanos podem dar condições à formação de competências coletivas. Mas, quais poderiam ser essas práticas?

Analisando o trabalho de Tanures, Evans e Cançado (2010), encontrei os argumentos necessários para dizer que há uma variedade de práticas de gestão de recursos humanos nas empresas e em diversos países. E há também controvérsia na academia sobre a pluralidade das ações envolvidas. Esse trabalho permite afirmar ainda que, apesar de não haver uma única e melhor prática para a gestão de pessoas, alguns aspectos, como gestão participativa e sistemas de equipes de alto desempenho, são necessários.

Na minha busca de referencial teórico sobre práticas de gestão de recursos humanos, incluí também o levantamento sobre as referências acerca das práticas de gestão de recursos humanos, pois embora no discurso emergja a necessidade de considerar a temática como Gestão de Pessoas, talvez fosse o caso de encontrar indícios para minha construção, considerando também o outro termo. Porém, tanto em um quanto em outro, o que pude encontrar foi que, ao tratar das práticas de gestão de recursos humanos/Recursos Humanos, os resultados apontam para os subsistemas que compõem a área ou então os procedimentos e técnicas que incorporam os processos de Gestão de Pessoas (DESSLER, 2002; MATHIS e JACKSON, 2003; LACOMBE, 2004; BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006; ORLITZKY, 2007; SCHMITT e KIM, 2007; DUTRA, 2008; SIQUEIRA, 2008; ARMSTRONG, 2009; BOHLANDER e SNELL, 2009; LIEVENS e CHAPMAN, 2010; ULRICH *et al.*, 2011).

Voltando aos estudos de Demo e Nunes (2012), e acrescentando a pesquisa de Demo *et al.* (2011) - a qual, na realidade foi um artigo escrito antes da publicação do livro

referenciado anteriormente -, é possível identificar uma síntese a respeito de políticas de GP, autores mais citados, principais pontos abordados na literatura e ainda uma definição constitutiva (a própria definição da política) e a definição operacional (definição das práticas). Esse estudo auxiliou sobremaneira a construção deste capítulo, bem como alguns elementos presentes no instrumento de coleta de dados e, ainda, posteriormente, na análise de dados, como se verá mais adiante. Sendo assim, cabe apresentar as principais ideias das autoras que proporcionaram tal contribuição ao presente estudo, o que é feito a seguir, na Tabela 4.

Política de GP	Definição Constitutiva	Práticas de gestão de recursos humanos Associadas (Definição Operacional)	Principais Autores
Recrutamento e seleção	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.	<p>- práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores interna e externamente.</p> <p>- práticas de seleção (através de instrumentos como entrevistas e testes psicológicos) alinhadas à estratégia da organização, com informações claras das etapas, critérios e resultados.</p>	Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Orlitzky (2007), Schmitt e Kim (2007), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Lievens e Chapman (2010).
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.	<p><u>Relacionamento</u>: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para promover comemoração, diversão e integração dos colaboradores.</p> <p><u>Reconhecimento</u>: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> contínuos.</p> <p><u>Participação</u>: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.</p> <p><u>Comunicação</u>: consideração de ideias, sugestões e reclamações e divulgações importantes para o desempenho no trabalho.</p>	Ulrich <i>et al.</i> (1991), Sisson (1994), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Muckinsky (2004), Siqueira (2008), Bohlander e Snell (2009) e Dietz, Wilkinson e Redman (2010).
Treinamento, desenvolvimento e educação	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.	<p>Treinamentos <i>on the job</i> (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de <i>on the job</i> e instruções em sala de aula), educação a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários, incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância, cursos de línguas.</p> <p>Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento.</p>	Goldstein (1996), Sisson (1994), Dutra (2001), Dessler (2002), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Winterton (2007) e Bohlander e Snell (2009).

Condições de trabalho	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia	<p><u>Benefícios:</u> grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los</p> <p><u>Saúde:</u> programas de qualidade de vida no trabalho, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, práticas para controle do estresse.</p> <p><u>Segurança:</u> medidas de proteção aos empregados, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança.</p> <p><u>Tecnologia:</u> acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.</p>	Sisson (1994), Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998), Ulrich (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Loudoun e Johnstone (2010).
Avaliação de desempenho e competências	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.	Apresentação de <i>feedbacks</i> ; definição compartilhada com os colaboradores do desempenho a ser alcançado; condições e subsídios para elaboração de um plano de desenvolvimento.	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Dutra (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Latham, Sulsky e MacDonald (2007) e Bohlander e Snell (2009).
Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.	<p><u>Remuneração:</u> salário compatível com competências, formação e mercado.</p> <p><u>Incentivos:</u> promoções viabilizadas por planos de carreira claros, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.</p>	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Sisson (1994), Hipólito (2001), Dutra (2001), Dessler (2002), Bohlander e Snell (2009) e Gerhart (2010).

TABELA 4 - relações entre políticas e práticas de gestão de recursos humanos

Fonte: adaptado de Demo *et al.* (2011) e Demo e Nunes (2012)

A partir daí, meu esforço foi o de sistematizar e analisar práticas de gestão de recursos humanos que apresentassem os componentes relevantes para a identificação e desenvolvimento de competências coletivas. Ou seja, aqueles que integrassem parte dos atributos e que ajudassem a identificar aspectos do conceito previamente apresentado. Em linhas gerais, as práticas que apresentam elos de ligação entre os atributos e o conceito foram assim destacadas: práticas de relacionamento; reconhecimento; participação; comunicação; avaliações e planos de desenvolvimento compartilhados; treinamentos; estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento; e incentivos.

Cabe, nesse momento, apontar a definição de cada prática acima citada, que concederam embasamento para todo o restante do trabalho, bem como os resultados esperados com a aplicação dessas práticas (Tabela 5).

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

TABELA 5: Relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, sua definição e resultados esperados a partir da sua aplicação.

Fonte: elaboração própria, com contribuições de DEMO e NUNES (2012); LIMONGI-FRANÇA (2008); DUTRA (2008); LACOMBE (2005).

Analisando a Tabela 5, é possível notar que nem todas as práticas abordadas pelas autoras foram consideradas na minha apropriação. Isso porque eu prezei por identificar elementos teóricos presentes nos conceitos das duas dimensões investigadas (práticas de gestão de recursos humanos e atributos de CCs). Obviamente, outras interpretações podem ocorrer, porém, para este trabalho, a linha mestre adotada foi essa, tanto para a construção dos instrumentos de coleta de dados quanto da sua própria análise, como poderá ser observado nas construções seguintes da presente Tese, em especial na análise dos resultados.

Por fim, é importante destacar que a prioridade neste estudo foi investigar as práticas de gestão de recursos humanos que são referentes aos hábitos, rotinas e ações realizados dentro das organizações. Essas práticas fazem parte de um princípio maior que é a própria política de GRH, traçando diretrizes e procedimentos gerais, mas também compostas de ações (provenientes da sua própria definição) que são particulares da cultura de cada organização e de atuações gerenciais, permeadas de elementos da natureza humana, como identidade, valores e satisfação. O que quero deixar claro aqui é uma relação que existe entre políticas, práticas e ações de GRH, e que o foco recai sobre as práticas pelo fato de eu entender que suas definições podem funcionar como elementos facilitadores no processo de identificação e desenvolvimento de CCs, com autonomia para a sua composição de ação.

Em linhas gerais, finalizo o marco teórico do meu estudo com a representação da Figura 2, que ilustra a relação anteriormente apresentada.

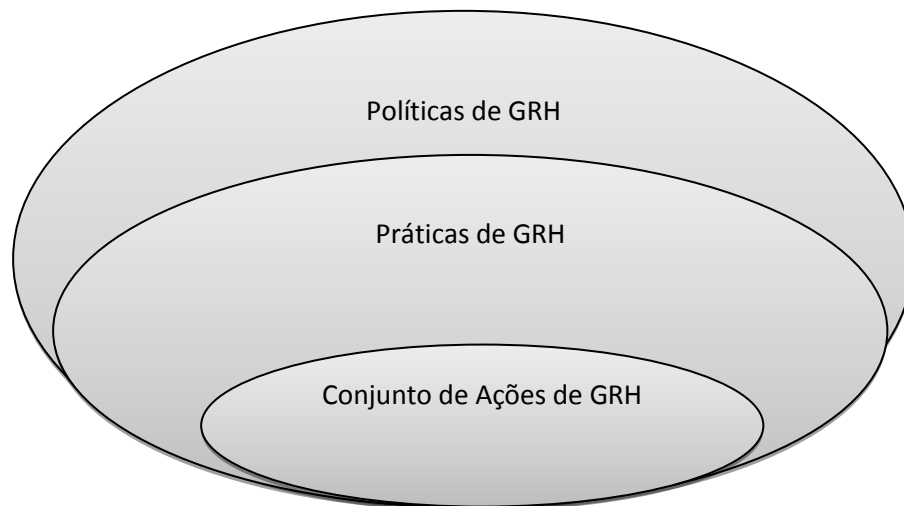


FIGURA 2 - relação entre política, prática e ação de GRH
Fonte: elaboração própria, 2013.

3 O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA PESQUISA

A intenção, neste capítulo, é apresentar um panorama a respeito do contexto de atuação da pesquisa. Antes de apresentar o objeto de estudo escolhido é importante deixar claro as noções do cooperativismo e a que se refere o cooperativismo de crédito, para, então, conhecer e entender o caso escolhido e analisado, o Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo). Vale destacar ainda que será enfatizada a explicação sobre a área de Gestão de Pessoas do Sicredi, *locus* onde se desenvolveu a pesquisa, conforme mencionado na introdução.

3.1 COOPERATIVISMO

Cooperação, etimologicamente, significa a prestação de auxílio para um fim comum. Provém do verbo latim *cooperari*, de *cum* e *operari*, com o significado de operar com alguém. Segundo Schimmelfenig (2010), a cooperação diz respeito à ajuda mútua, e, por ser um termo amplo, as origens do ato de cooperar são diversas.

As origens do cooperativismo datam de 1844, em Manchester, na Inglaterra, com a fundação da Cooperativa dos Probos Pioneiros Equitativos de Rochdale. Sua constituição foi marcada por um contexto de exploração no trabalho decorrente da Revolução Industrial e era formada por 28 operários (27 homens e uma mulher), que desejavam não apenas alimentos puros e preços justos, mas, também, o acesso à educação, à moradia e ao trabalho. Essa cooperativa não possuía funcionários, os próprios membros se revezavam nas atividades da cooperativa (BOCAYUVA, 2003).

Essa sociedade constituía-se como um armazém, onde os membros evitavam intermediários comerciais, fazendo com que os preços de seus produtos chegassem como mais atrativos à comunidade e com uma boa margem de lucro, para que conseguissem revertê-lo à sociedade através de incentivos à educação, seguindo os preceitos cooperativistas (THENÓRIO FILHO, 2002).

Falando em preceitos cooperativistas, outra importante contribuição dessa cooperativa foi a elaboração dos sete princípios dessa doutrina, representados por: adesão livre e voluntária; gestão democrática; devolução de excedentes; juros limitados ao capital;

neutralidade política, religiosa ou racial; vendas a dinheiro a vista; e fomento ao ensino em todos os graus.

A iniciativa de Rochdale, com seus princípios, expandiu-se pela Inglaterra e posteriormente para outros países. E, de acordo com Singer (1999), hoje essa cooperativa é considerada “mãe” de todas as cooperativas. Para o autor, o cooperativismo surgiu em outros países na mesma época, como na França, estando ligado às lutas operárias, e na Alemanha, como as cooperativas de crédito rurais e urbanas, que seguiram os mesmos princípios. Todas essas iniciativas fizeram com que, em 1895, fosse fundada a Aliança Cooperativa Internacional, que desde então congrega as entidades cooperativas de todos os países do mundo.

Embora existam cooperativas com diversos propósitos (cooperativas de consumo; cooperativas de comercialização; cooperativas de produção), os princípios que as regem são os mesmos, os quais foram herdados dos Pioneiros de Rochdale, e adaptados e aperfeiçoados por sucessivos congressos da Aliança Cooperativa Internacional, no ano de 1995, e que podem ser representados por: uma associação voluntária e aberta; controle democrático e participação econômica dos membros; autonomia e independência; acesso igualitário à educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas; e preocupação com a comunidade (THENÓRIO FILHO, 2002).

De acordo com a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo, os primeiros indícios de cooperação no Brasil datam do período colonial, com as missões jesuíticas. Mas foi apenas no final do século XIX que surgiram as primeiras cooperativas formalizadas, principalmente no Sul e Sudeste, no setor de consumo e nos ramos agrícolas e de crédito rural, com os imigrantes europeus que trabalhavam em um sistema de ajuda mútua para enfrentar as dificuldades de territórios diferentes dos seus.

Etgeto *et al.* (2005) contribuem com essa contextualização dizendo que, em 1891, foi fundada a primeira cooperativa do Brasil, na cidade de Limeira, no estado de São Paulo, e, em 1895, no Estado de Pernambuco, nascia a Cooperativa de consumo de Caramagibe. No ano de 1902, os colonos alemães, incentivados pelo Jesuíta Theodor Ambstadt, fundaram uma Cooperativa de crédito rural, em Vila Império, atualmente Nova Petrópolis/RS, e conhecida hoje como Sicredi Pioneira. Esta é a mais antiga Cooperativa em atividade no País.

O cooperativismo tem seu papel ressaltado em períodos de crise. As décadas de crescimento das cooperativas no Brasil foram 1950 e 1960. Nos anos de 1950, novas cooperativas

surgiram e as centrais se fortaleceram. O golpe militar, em 1964, acirrou o controle do governo sobre o cooperativismo. Foi criado o Sistema Financeiro Nacional, que quase extinguiu as cooperativas de crédito mútuo abertas à população. Por outro lado, os militares incentivaram as cooperativas agrícolas como questão de segurança alimentar (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO).

No início da década de 1970, o cooperativismo se unificou na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Em 1971, foi promulgada a Lei 5.764 que, entre outras regras, exigia que todas as cooperativas se registrassem previamente no Conselho Nacional do Cooperativismo. Apesar disso, a lei reconheceu a OCB como representante do movimento no País e definiu as relações entre os cooperados e a cooperativa, o chamado Ato Cooperativo. Com o fim da ditadura e a promulgação da nova Constituição, em 1988, o cooperativismo ficou livre do controle estatal, iniciando a autogestão (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO).

Nas décadas de 1980 e 1990, o país passou por crises na economia, com inflação, graves reflexos na agricultura e aumentos sucessivos no índice de desemprego. Muitas cooperativas agrícolas deixaram de existir e, no meio urbano, as de trabalho e de crédito surgiram como alternativa para os trabalhadores driblarem as dificuldades econômicas. Para aprimorar e profissionalizar a autogestão das cooperativas, o governo criou, em 1998, o Serviço Nacional de Aprendizagem do cooperativismo, que oferece, às cooperativas, programas de formação, promoção social e monitoramento, em ações com cooperados, funcionários e também jovens, preparando-os para assumir a gestão do cooperativismo no futuro (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO).

Pode-se perceber que é dentro do contexto de cooperativismo que, obviamente, se instalam as cooperativas propriamente ditas, descritas como associações autônomas de pessoas que se reúnem voluntariamente. São, portanto, organizações legalmente constituídas, em que as pessoas se unem em torno de um objetivo comum, na tentativa de produzir e disponibilizar produtos ou serviços de seus cooperados no mercado, com condições mais vantajosas do que eles teriam isoladamente, tornando os empreendimentos mais competitivos e gerando maiores oportunidades de negócios (CIELO, *et al.*, 2009).

De acordo com Pinheiro (2008), as sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

Schardong (2002) destaca que as cooperativas distinguem-se das demais sociedades, nos termos do artigo 4º da Lei nº 5764/71, pelas seguintes características: adesão voluntária; variabilidade de capital, representada por quotas; limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado; inacessibilidade das quotas-partes de capital a terceiros, estranhos à sociedade; singularidade de voto; quórum para funcionamento e deliberação da assembleia geral baseado no número de associados e não no capital social; indivisibilidade do fundo de reserva; neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; e área de admissão de funcionários limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Pinho (2004) apresenta as principais diferenças entre sociedades cooperativas e não cooperativas, por meio do Quadro 2.

QUADRO 2 - Empresa cooperativa x Empresa Não Cooperativa

Empresa Cooperativa	Empresa Não Cooperativa
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Objetivo principal: prestação de serviços	Objetivo principal: obtenção de lucros
Número ilimitado de sócios e adesão livre	Número limitado de acionistas
Gestão democrática: um homem, uma voz	Cada ação = um voto
Retorno proporcional às operações	Dividendo proporcional ao valor das ações
Inacessibilidade das quotas-parte a terceiros, estranhos à sociedade	Acessibilidade das ações a terceiros
Juros fixos e módicos sobre o capital	Dividendos limitados somente pelo montante dos benefícios realizados

Fonte: Pinho, (2004, p. 18).

Vale destacar também que essas sociedades podem ser classificadas como: cooperativas singulares, ou de 1º grau, destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, são constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas (PINHEIRO, 2008).

Tendo claras as noções do cooperativismo e das próprias cooperativas, como organizações, posso apresentar brevemente a que se refere o cooperativismo de crédito, foco de investigação desta pesquisa.

3.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa com o objetivo de prestar serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos a vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, com convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008). Em consonância com essa ideia, Scharong (2003) acredita que a cooperativa de crédito tem o objetivo de captar recursos financeiros para o financiamento da atividade econômica de seus cooperados, fazer a administração das suas poupanças e ainda prestar serviços de natureza bancária por eles demandadas.

Segundo o documento *Jeito Sicredi de Ser nos Negócios* (2011), existem diferenças entre bancos e cooperativas de crédito. Os bancos comerciais prestam serviços financeiros, captam e emprestam dinheiro aos seus clientes, tendo o próprio lucro como sua motivação básica. Já as cooperativas de crédito, por sua vez, são sociedades de pessoas e se fundamentam nos princípios do cooperativismo. Atuam também como instituições financeiras, prestando serviços bancários, captando e emprestando recursos, mas têm forma e natureza jurídica próprias, além de uma grande diferença: seu objetivo é trabalhar para a defesa e melhoria da situação econômica dos seus associados.

O cooperativismo de crédito teve sua origem na Alemanha a partir da criação de uma pequena “Caixa de Socorro” que visava a auxiliar a comunidade carente em termos de doença e de morte. A partir de outros “socorros”, foi constituída a primeira Cooperativa de Crédito, em 1850, por Herman Schulze, na cidade de Delitzsch. Posteriormente, inspirados nesse espírito, surgiram dois modelos clássicos de cooperativismo de crédito: Raiffeisen (na Alemanha) e Luzzatti (na Itália).

De acordo com Pinho e Palhares (2004), o modelo Raiffeisen prezava pelo lema “um por todos e todos por um”, tendo como algumas de suas principais características a responsabilidade solidária, o ingresso livre na sociedade, independente do capital, a gestão democrática e a destinação das sobras para o desenvolvimento da estrutura econômica da cooperativa. As Caixas Rurais Raiffeisen, como eram conhecidas, foram consideradas a primeira Cooperativa de Crédito Rural do mundo. O modelo Luzzatti, por sua vez, era

dedicado aos problemas econômicos e, por isso, foi criado o Banco Popular, em 1864, por um professor universitário chamado Luigi Luzzatti. O lema que regia esse modelo era “Ajuda-te. Deus e o Estado te ajudarão”. Com isso, os bancos cooperativos constituem-se como sociedades mutualistas, com jurisdição regional, mantendo as mesmas atividades que os bancos comerciais.

No Brasil, o cooperativismo de crédito teve seu início em 28 de dezembro de 1902, com Theodor Amstad, o qual foi responsável por trazer ao Rio Grande do Sul, em especial à cidade de Nova Petrópolis, uma ideia inovadora, em conjunto com seu trabalho social e missionário (SHARDONG, 2003).

Em décadas posteriores, o movimento cooperativo foi estimulado pela legislação e espalhou-se na região Sul e Sudeste, sendo fundada a primeira central brasileira desse ramo, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada, em 1925, sendo uma das principais financiadoras de crédito rural, inclusive para a aquisição de terras (PINHEIRO, 2008).

Por volta de 1965, decorrente de uma reformulação legislativa (a qual proibia a criação de cooperativas do tipo Luzzatti), o movimento das cooperativas de crédito ficou mais frágil e com menor força. Somente no início dos anos de 1980, pela acentuada diminuição do volume de recursos destinados ao financiamento da atividade rural e com o aumento da inflação e a diminuição do acesso ao crédito, novos caminhos foram concedidos ao movimento (PINHEIRO, 2008).

Nesse contexto, diversas cooperativas ressurgiram e foram recompondo-se em uma renovada Central Estadual, a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul – COCECRER. Após ano de 1992, o movimento ganhou ainda mais fôlego, com a Resolução nº 1.914 do Conselho Monetário Nacional. Foi nessa época que surgiu o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, conhecido como Banco Cooperativo Sicredi S/A – o Bansicred, em 1995 (PINHEIRO, 2008).

Segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito, no Brasil, as cooperativas de crédito são equiparadas às instituições financeiras, de acordo com a Lei 4.595/64, e seu funcionamento precisa ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. Porém, mesmo seguindo essa Lei, as cooperativas possuem uma legislação própria, pela Lei Complementar 130/2009. É importante salientar ainda que os gestores das cooperativas respondem à Lei dos

Crimes Contra o Sistema Financeiro (Lei nº 7.492/86), no o caso de má gestão ou gestão temerária.

Outra informação relevante é a trazida por Pinheiro (2008), que destaca a não existência de uma entidade de cúpula única para o cooperativismo de crédito. No Brasil, o cooperativismo de crédito é organizado em quatro grandes sistemas principais: Sicredi, Sicoob, Unicred e Ancosol. Em sua publicação, o autor ilustra por meio de um organograma (FIGURA 3) a relação existente entre a organização do cooperativismo de crédito no Brasil e as principais entidades cooperativistas do mundo.

Explicando um pouco mais sobre as entidades e suas representações, posso destacar que a Aliança Cooperativa Internacional, uma organização não governamental independente, é sediada em Genebra, Suíça, e congrega, representa e presta assistência às organizações cooperativas do mundo todo. O Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU) localiza-se nos Estados Unidos e representa as cooperativas de crédito em nível mundial, divulga matérias de interesse do cooperativismo de crédito, promove intercâmbio entre cooperativas de crédito, apoia a criação de entidades de representação de cooperativas de crédito, propõe modelos de legislação, normas, estatutos, regimentos, fiscalização interna (autogestão) e externa e fomenta o desenvolvimento de cooperativas de crédito, prestando serviços de assistência técnica, fornecendo ferramentas de gestão e análise de risco de crédito e implementando projetos de desenvolvimento. A Associação Internacional dos Bancos Cooperativos (ICBA) é uma organização especializada da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em 1922 por bancos cooperativos nacionais e organizações financeiras. O ICBA atua na promoção da cooperação entre os bancos cooperativos dos países desenvolvidos e em desenvolvimento (PINHEIROS, 2008).

A Confederação Latino-americana de Cooperativas de Economia e Crédito (COLAC) é uma organização não governamental de representação das cooperativas de crédito, sediada na Cidade do Panamá (Panamá), que coordena uma rede de cooperativas de crédito na América Latina. Essa organização tem como missão proporcionar serviços especializados e complementares de intermediação financeira, apoio político e transferências de tecnologia a seus membros na América Latina. Isso tudo para consolidar redes de organizações cooperativas eficientes, com o objetivo de fortalecer o crescimento econômico e social mediante participação (PINHEIROS, 2008).

A Organização das Cooperativas de Crédito do Brasil é uma entidade privada que representa formal e politicamente o sistema nacional. Ela integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros de interesse do Sistema Cooperativo. É responsável também por fixar as diretrizes políticas do Sistema Cooperativo, manter o cadastro das sociedades cooperativas, promover, acompanhar e fazer cumprir a autogestão das entidades. Outras responsabilidades associadas a essa organização também se referem a: integrar e classificar as cooperativas por ramo de atividade; incentivar a produção de conhecimentos aplicados ao desenvolvimento funcional e organizacional das cooperativas; e promover a divulgação do cooperativismo e a defesa judicial e extrajudicial dos direitos

individuais homogêneos, coletivos e interesses discrepantes do Sistema Cooperativo (PINHEIRO, 2008).

A Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária – Ancosol, criada em 2004, reúne algumas cooperativas centrais de crédito voltadas para a economia familiar e solidária, assim como alguns sistemas não organizados em centrais, e conta com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA para a organização de cooperativas de crédito (PINHEIRO, 2008).

A Confebrás (Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito) é a primeira confederação de cooperativas de crédito no Brasil. Ela é uma instituição não financeira de representação política de suas filiadas. A Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Unicreds (Unicred do Brasil) é o órgão de cúpula do sistema Unicred, autorizada a desempenhar o papel de instituição financeira (PINHEIRO, 2008).

A Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi (Confederação Sicredi) representa uma instituição não financeira, é o órgão de cúpula do sistema Sicredi. A Fundação Sicredi (Fundação de Desenvolvimento Educacional e Cultural do Sistema de Crédito Cooperativo) tem como objetivo estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo de crédito e a formação de associados (PINHEIRO, 2008).

A Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda. (Sicoob Brasil) é uma instituição não financeira, é o órgão de cúpula do sistema Sicoob. A Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC), instituição não financeira, é uma entidade de auditoria cooperativa, constituída para exercer as funções a que se refere o art. 23, § 1º, da Resolução nº 3.442, de 2007 (PINHEIRO, 2008).

Para terminar a explanação das principais entidades que compõem o organograma, preciso relatar ainda os Bancos cooperativos. Para Pinheiros (2008), os Bancos cooperativos são bancos múltiplos ou bancos comerciais controlados por cooperativas centrais de crédito que devem deter, pelo menos, 51% de suas ações com direito a voto. Atualmente existem dois bancos atuantes neste estilo: o Bansicredi (banco múltiplo com as carteiras comercial e de investimento, além de autorização para operar com câmbio) e o Bancoob (banco comercial). Como o foco do estudo é o Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi, não vou me ater a apresentar muitas das especificidades das demais entidades. Apenas quis destacar a relação complexa e existente entre as diferentes entidades que compõem o sistema de crédito

cooperativo no Brasil. Na próxima seção, sim, vou trazer à tona as particularidades do caso escolhido.

3.3 SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – SICREDI

Antes de iniciar a apresentação do Sicredi, gostaria de deixar claro que as informações contidas nesta seção de trabalho são provenientes de documentos elaborados pelo próprio Sicredi e que estão disponíveis na sua página na internet, na coletânea de livros que apresenta o Histórico do Sicredi (Trajetória Sicredi) e no documento conhecido como “Conteúdo Base - Jeito Sicredi de Ser nos Negócios”, que é disponibilizado a todos os colaboradores no momento da sua capacitação na integração.

Segundo Pesavento (2010), o Sicredi pode ser visto como a expressão de um ideal coletivo, tendo como pano de fundo um desejo utópico de conquistar a autonomia financeira por meio da cooperação. Essas ideias trazem a representação do Sicredi e ajudam a compreender seu processo histórico de construção e adaptação ao longo do tempo.

O início da história do Sicredi aconteceu com a criação da Caixa Rural em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, em dezembro de 1902 (a atual Sicredi Pioneira RS). A partir daí, cooperativas foram criadas e extintas, leis foram alteradas, planos econômicos criados, mas a pertinência do Sicredi como um instrumento de organização econômica, seus valores e princípios permaneceram (PESAVENTO, 2010).

O modelo de cooperativa adotado pelos pioneiros de Nova Petrópolis veio acompanhado pelo padre suíço, Theodor Amstad, que chegou ao Brasil no fim do século XIX, com o movimento de imigração Europeia. Foi nas comunidades rurais que o padre encontrou espaço para pensar uma nova forma de organização dos pequenos produtores, estimulando a cooperação em vias da superação das deficiências estruturais da época.

No ano de 1925, foi criada a primeira Central de Caixas Rurais, denominada União Popular do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 cooperativas até 1964. Em 1967, esta central foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Rio-Grandense, atual Sicredi Metrópolis RS. Em 1964, sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, existiam 66 cooperativas de crédito com papel expressivo no Sistema Financeiro do Rio Grande do Sul. Nesse mesmo ano, o Sistema Financeiro Nacional (Lei nº 4.595/64) foi reformulado, impondo restrições normativas ao funcionamento das cooperativas de crédito brasileiras. Com a aprovação da

reforma bancária - Lei 4595/64 - e a institucionalização do crédito rural - Lei 4829/65, as restrições normativas e a perda de competitividade fizeram desaparecer mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, mais precisamente no período compreendido entre 1970 e 1980.

Dentro desse cenário, em 27 de outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul - Cocecrer/RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul. A partir do segundo semestre de 1981, são constituídas as três primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná. As primeiras operações são realizadas pela Cooperativa de Crédito Agropecuária do Oeste Ltda, atual Sicredi Oeste PR.

Em janeiro de 1985, as 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituíram a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná - Cocecrer/PR, atual Central Sicredi Paraná. Mais sete cooperativas de crédito e cinco cooperativas agropecuárias filiaram-se à Cocecre/PR no final de 1987.

Foram criadas, no ano de 1989, cooperativas de crédito no Mato Grosso: Credijul (Sicredi Vale do Cerrado); Credinova; Credioeste (Sicredi Sudoeste); Credinoroeste (Sicredi Noroeste), e Credicanarana (Sicredi Alto Xingu), sendo constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural de Mato Grosso - Cocecrer/MT, atual Central Sicredi MT, em 5 de setembro de 1989. Em julho do mesmo ano, foram criadas 10 cooperativas de crédito no Mato Grosso do Sul, sendo elas nos municípios de: Dourados (Credidourada), Maracaju (Credimara), Ponta Porã (Credipan), Naviraí (Credinav), Rio Brillhante (Credirio), Caarapó (Credirural), Itaporã (Credita), Sidrolândia (Credilândia), Fátima do Sul (Credivale) e Bonito (Credibon). E, no dia 10 de novembro do mesmo ano, foi criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul - Cocecrer/MS, atual Central Sicredi Brasil Central.

Em 10 de julho de 1989, por decisão de todas as cooperativas, a Cocecrer/RS e suas filiadas passaram a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as cooperativas do Sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo. Autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional (Resolução nº 2.193/95), em 16 de outubro, as cooperativas filiadas à Central Sicredi RS constituíram o Banco Cooperativo Sicredi S.A, primeiro banco cooperativo privado brasileiro. Ocorreu também a integração da Cocecrer-PR ao Sicredi, atual Central Sicredi PR.

No dia 03 de junho de 1996 iniciaram-se as operações do Banco Cooperativo Sicredi. Em 13 de dezembro daquele ano, as cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul uniram-se para fortalecer o Banco Cooperativo Sicredi, tornando-o, assim, um banco interestadual. Aconteceu a integração da Cocecrer - MT ao Sicredi, atual Central Sicredi MT.

As atividades do Banco Cooperativo Sicredi em Curitiba/PR iniciaram em 19 de agosto de 1997, assim, como a integração da Cocecrer - MS ao Sicredi, atual Central Sicredi Brasil Central. No ano de 1998, foi constituída a Alcred Central - SP, atual Central Sicredi SP. E, em 1999, o Banco Cooperativo Sicredi foi autorizado a realizar operações de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.

O ano de 2000 marcou a constituição da Confederação Sicredi com o objetivo de prestar serviços ao Sistema e entidades conveniadas, e fundação da Corretora de Seguros Sicredi Ltda. Em 30 de novembro, o Conselho Monetário Nacional aprovou a resolução nº 2788/00, facultando aos bancos cooperativos a transformarem-se em bancos múltiplos.

O Banco Cooperativo Sicredi concretizou sua participação na BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda, em 2001. Já em 2002, a Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo - ALCRED Central-SP (atual Central Sicredi SP) e suas filiais passaram a integrar o Sicredi. Assim, iniciou a operação do Sicredi em São Paulo. Em 28 de dezembro do mesmo ano, o cooperativismo de crédito comemorou o centenário da cooperativa de crédito de Nova Petrópolis e é inaugurado o monumento "A Força do Cooperativismo", em Nova Petrópolis/RS.

Em 25 de junho de 2003, o Conselho Monetário Nacional aprovou a Resolução nº 3.106/03, que permite a livre admissão de associados às cooperativas de crédito. E no dia seguinte do mesmo ano, o Sicredi iniciou suas atividades em Santa Catarina.

A Constituição da Administradora de Bens Sicredi Ltda ocorreu no ano de 2004. E, em 2005, foram iniciadas as atividades do Sicredi em Goiás, Tocantins, Pará e Rondônia. E, ainda, foram também constituídas a Fundação Sicredi e a Administradora de Consórcios Sicredi Ltda.

No ano de 2006, o Banco Cooperativo Sicredi adquiriu as quotas de participação do Bancoob na BC Card. Com esta transação, a empresa passou a ter a seguinte razão social: Administradora de Cartões Sicredi Ltda.

A aprovação do Projeto de Reestruturação Organizacional e de Governança do Sicredi, concedida em 2008, que representou uma considerável reestruturação no Sicredi como um todo. A intenção era de que o Sicredi conseguisse adaptar-se às mudanças e se tornasse competitivo, sem perder sua essência, princípios e valores.

A Sicredi Participações S.A. foi constituída em 10 de outubro 2008 para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para dar aos associados, à sociedade, aos órgãos de regulação, aos grandes fundos de investimento e às demais instituições financeiras que operam em nível nacional e internacional maior transparência na estrutura de governança do Sicredi.

Um reconhecimento em meio à atuação do Sicredi foi o fato de que, em 2009, Nova Petrópolis recebeu o título de Capital Nacional do Cooperativismo. E, em 2010, o Sicredi firmou uma parceria com o Rabo Financial *Institutions Development* - RD, braço de desenvolvimento do grupo holandês RABOBANK, sistema de crédito cooperativo Holandês presente em 40 países. Mediante participação minoritária no Banco Cooperativo Sicredi, o sistema holandês passou a transferir sua *expertise* de 160 anos de organização e, ao mesmo tempo, através do Sicredi, investir nas atividades econômicas do quadro associativo das cooperativas de crédito que o integram.

De maneira breve e geral, tentei resgatar algumas datas importantes na constituição do Sicredi a fim de elucidar a própria estrutura, a qual pode ser observada com mais detalhes na Figura 4. Ela nos ajuda a compreender como a organização está organizada e se inter-relaciona atualmente. Vale destacar ainda que essa estrutura segue uma ordem inversa daquelas presentes em instituições privadas, justamente pelo fato de referirem-se aos propósitos do cooperativismo. Propósitos esses que destacam, por exemplo, a importância dos associados na tomada de decisão.

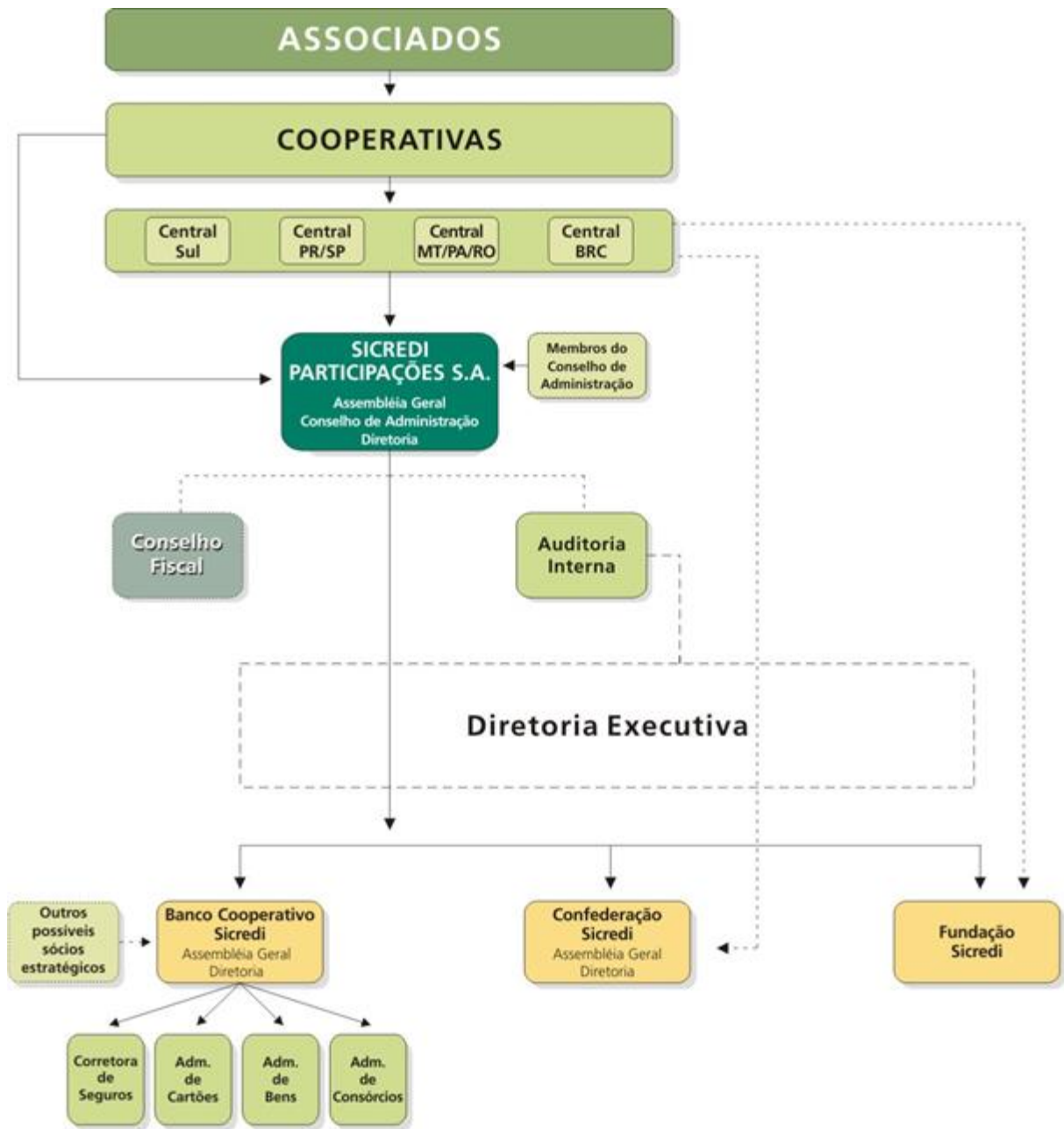


FIGURA 4 - Organograma do Sicredi

Fonte: documentos do Sicredi, 2011.

O Sicredi compreende o conjunto de cooperativas de crédito singulares e suas respectivas centrais, acionistas da Sicredi Participações S.A., bem como empresas e entidades por estas controladas, que atuam no mercado sob a marca Sicredi e adotam padrão operacional único. As cooperativas de crédito do Sicredi, assim como as demais empresas do

Sistema, fazem parte do mercado financeiro e são integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Vale destacar que os associados são donos e usuários do negócio. Isso significa que, como donos do negócio, exercem o direito e dever de participar ativamente da gestão do empreendimento cooperativo. E, como usuários, eles exercem o direito de usufruir e o dever de utilizar os produtos e serviços da sua cooperativa de crédito.

Assim, ser dono é igual a ser associado, o que significa que é igual a ter interesse econômico comum com os demais associados. Essa ideia pode ser demonstrada na Figura 5, a qual demonstra que o papel de dono exercido pelo associado tem a ver com a sua atuação na gestão do empreendimento cooperativo e está vinculado ao 2º princípio do cooperativismo: gestão democrática e livre. Na condição de dono, o associado faz parte da instituição financeira com todos os direitos e obrigações daí decorrentes (aprovados por ele mesmo e publicados no estatuto da cooperativa).



FIGURA 5 - Associado como dono e usuário

Fonte: Jeito de Ser no Negócio, 2011.

Ainda em se tratando de estrutura, é importante apresentar o modo como representam o Centro Administrativo do Sicredi, onde se encontra a área de Gestão de Pessoas, que é o foco desta investigação. Dessa maneira, a Figura 6 ilustra essa construção.

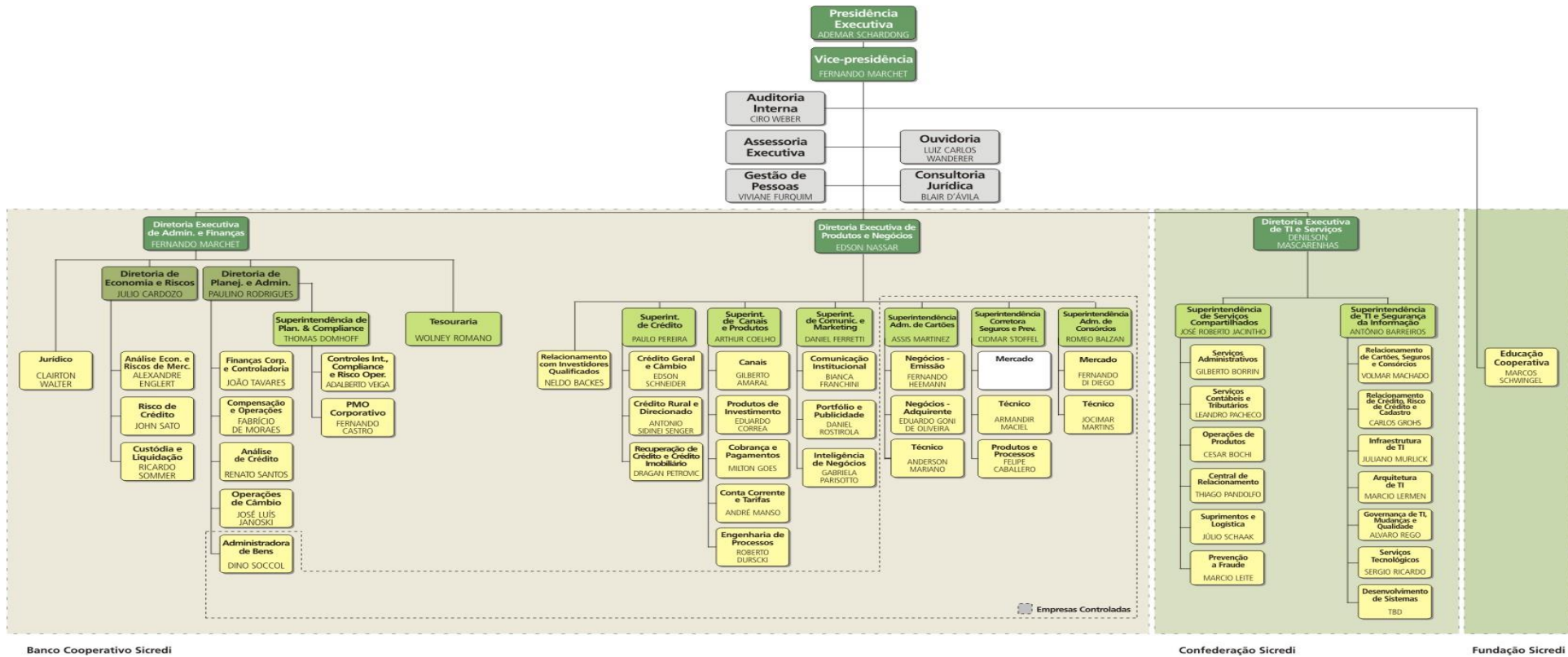


FIGURA 6 - Organograma do Centro Administrativo do Sicredi

Fonte: documentos do Sicredi, 2011.

Apresentando mais especificamente o papel de cada uma das entidades que compõem o Sicredi, posso destacar brevemente que as Cooperativas Singulares têm como principal atribuição o atendimento de seus associados, fornecendo produtos e prestando serviços no âmbito do mercado financeiro. Assim, são elas que detêm o relacionamento com os associados e a comunidade em que estão inseridas, direcionando seus esforços tanto para a realização de negócios, como para a organização do quadro e dos programas sociais.

Essa atuação envolve as seguintes atribuições: captar depósitos de associados; obter empréstimos ou repasses de instituições financeiras nacionais ou estrangeiras, inclusive por meio de depósitos interfinanceiros; receber recursos oriundos de fundos oficiais; conceder créditos e prestar garantias a associados; aplicar recursos no mercado financeiro, inclusive em depósitos a vista e depósitos interfinanceiros; prestar os seguintes serviços, visando ao atendimento a associados e a não associados: cobrança, custódia e serviços de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, a pessoas físicas e entidades de qualquer natureza, inclusive as pertencentes aos poderes públicos das esferas federal, estadual e municipal e respectivas autarquias e empresas; correspondente no País, nos termos da regulamentação em vigor; colocação de produtos e serviços oferecidos por bancos cooperativos, inclusive os relativos a operações de câmbio, em nome e por conta da instituição contratante; distribuição de recursos de financiamento do crédito rural e outros sujeitos à legislação ou regulamentação específicas; e distribuição de cotas de fundos de investimento administrados por instituições autorizadas, observada a regulamentação aplicável editada pela CVM.

É também prerrogativa das cooperativas singulares a tomada de decisão nos assuntos de caráter sistêmico, por meio dos órgãos próprios de representação [Assembleia Geral (AG) da Singular, Conselho de Administração (CA) da Singular, AG da Central, CA da Central, AG da Sicredipar e CA da Sicredipar], que preservam a natureza cooperativa do empreendimento. Essa função envolve todas as atribuições relacionadas com a deliberação estratégica do empreendimento, principalmente àquelas decorrentes da representação da Cooperativa junto às instâncias sistêmicas.

As Cooperativas Centrais, de acordo com seu objeto social e arcabouço legal que as ampara, exercem papel de órgão auxiliar de supervisão, com a responsabilidade de reportar a situação de conformidade das suas filiadas ao Conselho de Administração da Sicredipar e ao Banco Central do Brasil, em relação a definições normativas e às suas condições de viabilidade econômico-financeira. Cabendo-lhe, inclusive, a condução de medidas de gestão

conforme determina a legislação. Esse papel implica monitorar e supervisionar as atividades das filiadas, mas também orientar e/ou promover ações para qualificar os membros dos órgãos estatutários, colaboradores e associados, visando a preservar o princípio da autogestão.

Também, desde sua origem, como entidades cooperativas de 2º grau, as Centrais exercem, em sua área de atuação, os papéis de representação das Singulares filiadas, junto aos órgãos governamentais e não governamentais, e de difusão e fomento do cooperativismo de crédito. Dessa forma, as Centrais têm participação fundamental na expansão do Sistema, integrando e coordenando as ações para ampliar a participação na sua área de atuação e zelar pela manutenção e difusão do tipo societário. Nesse sentido, cabe à Central integrar os planos e estratégias de desenvolvimento das suas filiadas e, também, diagnosticar oportunidades e coordenar os processos para criação, reorganização, incorporação e fusão de cooperativas que sejam, ou venham a ser, suas filiadas.

A Confederação, cooperativa de 3º grau, atua exclusivamente como prestadora de serviços, visando a tirar proveito das prerrogativas de sociedade cooperativa, com as seguintes atribuições: desenvolvimento, produção e melhoria contínua de soluções de tecnologia da informação para o Sicredi; disponibilização de infraestrutura tecnológica; promover, em escala, aquisições de equipamentos e suprimentos através de uma central de compras no padrão de grandes corporações; executar atividades processuais relativas aos serviços de atendimento às Cooperativas e aos Associados; prestar serviços centralizados (contabilidade, folha de pagamento, central de tributos, etc.), em escala, a todas as empresas do Sistema; processar todos os sistemas do Sicredi; e outras relacionadas com seu objeto social, no âmbito de um Centro de Serviços Compartilhados.

O Banco Sicredi e suas empresas controladas (Administradora de Bens, Administradora de Consórcios, Administradora de Cartões e Corretora de Seguros) foram constituídos a partir das estruturas societárias adequadas à natureza das atividades e às exigências peculiares de cada segmento de atuação, conforme preconizam seus objetos sociais e os regramentos legais que os ampara.

O Banco Cooperativo, controlado pela Sicredipar, responsabiliza-se pelos meios para o atendimento das diretrizes estratégicas emanadas no ambiente da *Holding*, cabendo-lhe a participação e a gestão das empresas necessárias para a operacionalização dos produtos do Sicredi. Dessa forma, o Banco tem o papel de formatar produtos e serviços corporativos, considerando as demandas do Sistema. Essa formatação envolve atribuições técnicas

específicas, tais como: elaborar e executar o planejamento financeiro global do Sistema; formular projetos relacionados com produtos e serviços; elaborar projetos relativos a procedimentos mercadológicos, inclusive contemplando metas operacionais sistêmicas; operacionalizar o acesso a linhas de crédito, ou outras fontes de recursos, originárias do Tesouro Nacional, fundos oficiais, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e outras instituições financeiras; como agente financeiro do BNDES, operar os programas e linhas por ele disponibilizados e de interesse dos associados do Sicredi; integrar as cooperativas acionistas ao Serviço de Compensação e ao SPB, tendo em vista as limitações próprias destas e por ser tarefa inerente à atividade bancária; estruturar e executar o fluxo financeiro e administrar em escala as disponibilidades do Sistema; prestar serviços de suporte e treinamento sobre questões negociais dos produtos e serviços ofertados nas cooperativas; e outras, próprias de Bancos Múltiplos com carteiras comercial, de câmbio e de investimento.

As empresas controladas (Administradora de Bens, Administradora de Consórcios, Administradora de Cartões e Corretora de Seguros), por sua vez, seguem os preceitos estruturais dos seus segmentos, regulados ou não, atuando em seus mercados em benefício do Sicredi e seus associados.

Cabe ainda registrar que, de acordo com o objeto do Banco e das operações daí decorrentes, este assume a responsabilidade de propor e executar as políticas de gestão financeira, mercadológica, de riscos (Crédito, Operacional e Mercado) e demais políticas de desenvolvimento operacional, próprias das atividades fim das empresas controladas e cooperativas singulares que integram o Sicredi.

O principal papel da Fundação Sicredi é a estruturação e coordenação de programas educacionais e culturais voltados ao desenvolvimento sustentado do Cooperativismo de Crédito, destacando-se as seguintes atribuições: promover e difundir o Cooperativismo de Crédito como instrumento de organização econômica da sociedade; desenvolver e coordenar a implantação de programas educacionais que tenham como objetivo a prática do cooperativismo, da mutualidade e do empreendedorismo, a defesa, preservação e conservação do meio ambiente e a promoção da cultura e do desenvolvimento sustentável; desenvolver e coordenar a implantação de programas de formação cooperativista destinados aos administradores estatutários e líderes cooperativistas no âmbito das organizações que integram o Sicredi; organizar o acervo histórico e cultural do Sicredi, constituindo-se em centro de documentação, pesquisa e sistematização do conhecimento sobre o cooperativismo

de crédito desenvolvido no âmbito do sistema; e captar recursos sob forma de doações, renúncias e/ou incentivos fiscais, programas oficiais subvencionados, patrocínios de entidades governamentais e não governamentais, nacionais e/ou estrangeiros, para investimentos fixos ou manutenção dos projetos, programas e demais atividades da Fundação Sicredi.

O Sicredipar constitui-se no ambiente para consolidação e formalização das discussões políticas e decisões estratégicas, garantindo unicidade para o direcionamento dado às demais empresas de 3º grau, encarregadas das ações executivas e que atuam de forma integrada sob o comando de um Presidente Executivo comum. Suas atribuições são: representar o Sicredi, como empreendimento cooperativo, junto a órgãos/entidades como OCB e WOCCU, entre outros; deliberar sobre os objetivos estratégicos e econômico-financeiros do Sicredi; deliberar sobre e avaliar os indicadores de desempenho das entidades do Sistema; deliberar sobre a política e as condições a serem observadas para ingresso, permanência e desfiliação de Cooperativas; deliberar sobre a área de atuação das Centrais e ingresso em novos Estados da Federação; deliberar sobre a entrada em novos mercados corporativos; deliberar sobre limites prudenciais a serem observados pelas instituições que integram o sistema; deliberar sobre políticas de *compliance*, ética e auditoria do Sistema e propor a empresa de auditoria externa a ser utilizada pelas empresas de 2º e 3º graus, que será contratada de acordo com o trâmite legal a que elas se submetem; deliberar acerca do modelo de custeio das entidades que integram o Sistema; deliberar sobre fusões, aquisições ou venda de empresas (não cooperativas) do Sistema; deliberar acerca de associações estratégicas com outras instituições e empresas; eleger o Diretor-Presidente, Vice-Presidente e Diretores do Banco; e deliberar sobre o processo de aprovação dos projetos sistêmicos com significativas repercussões estratégicas, inclusive regimentos e principais regulamentos.

O Conselho de Administração da Sicredipar é formado pelos presidentes das Centrais como membros natos, um presidente de cooperativa por central, podendo ser este o vice-presidente da central e dois membros com comprovada experiência em instituições financeiras e/ou cooperativismo de crédito.

Todas essas entidades visam a contribuir para a existência de alguns produtos e serviços oferecidos pelo Sicredi, como:

- Cadastro, Conta Corrente e Tarifas
- Sicredi Seguros
- Sicredi Previdência

- Sicredi Consórcios
- Sicredi Investimentos
- Sicredi Cartões
- Sicredi Cobrança
- Sicredi Pagamentos
- Sicredi Convênios
- Poupança Sicredi
- Crédito Responsável Sicredi

Tendo apresentado o histórico, a estrutura de atuação do Sicredi e os produtos e serviços oferecidos, cabe, nesse momento, apresentar suas diretrizes estratégicas, como missão, visão, valores e diferenciais competitivos, e ainda seu planejamento estratégico, para que seja possível compreender o que orienta e embasa suas ações e projetos internos e externos.

Sendo assim, a missão, exposta em diversos locais, tanto nos espaços físicos quanto nos documentos do Sicredi, é representada pela seguinte frase: “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade“. E sua visão é “ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz”.

Seus valores são expressos em:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio
- Respeito à individualidade do associado
- Valorização e desenvolvimento das pessoas
- Preservação da instituição como sistema
- Respeito às normas oficiais e internas
- Eficácia e transparência na gestão

Como diferenciais competitivos estão: relacionamento; instituição financeira da comunidade; ato cooperativo; modelo agregador de renda; autonomia das cooperativas; organização sistêmica; e responsabilidade solidária.

De acordo com as proposições do documento *Jeito de Ser no Negócio* (2010), esses diferenciais competitivos referem-se a: relacionamento (associado é o dono do negócio);

instituição financeira da comunidade; modelo agregador de renda; autonomia das cooperativas; organização sistêmica; responsabilidade solidária; e ato cooperativo.

Em março de 2010, foi realizado um encontro para iniciarem a discussão sobre o Planejamento Estratégico do Sicredi, referente aos anos de 2011 a 2015. Nessa ocasião, foram discutidos: o crescimento do Sicredi nos anos de 2006 a 2011; os mercados de atuação da organização que obtiveram os melhores resultados; o direcionamento para mercados alvo em função de um crescimento futuro; e os fatores competitivos que precisariam ser desenvolvidos para conceder sustentabilidade ao crescimento almejado no futuro.

Fruto dessa discussão, em setembro de 2010, foi, então, apresentado o Planejamento Estratégico, por vias de um encontro com Executivos do Sicredi. Nesse encontro foram compartilhadas as definições do planejamento estratégico, os objetivos e prioridades do planejamento 2011-2015, as atividades e responsabilidades das Cooperativas, das Centrais e do Centro Administrativo, e ainda a proposta de trabalho de 2011. Não foi permitida a divulgação das informações provenientes de cada uma dessas discussões, por se tratar de um documento de cunho sigiloso por parte dos membros da organização. O que posso ilustrar agora, por meio da Figura 7, é o mapa estratégico do Sicredi, que representa boa parte das decisões e possibilita visualizar as orientações e direcionamentos estratégicos em geral.



FIGURA 7 - Mapa Estratégico 2011-2015 do Sicredi

Fonte: documentos do Sicredi, 2011.

O modelo de Gestão de Pessoas pode ser visto na parte de capacitações e dentro da organização é compreendido como uma das iniciativas de suporte para as demais iniciativas, e para que a visão seja construída e os objetivos atingidos.

Em função de esta pesquisa enfatizar a área de Gestão de Pessoas, vou apresentar na sequência, justamente a composição e (re)estruturação dela, tendo em vista a configuração e orientação do Sicredi apresentada até aqui.

3.3.1 Área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi

Todas as informações contidas nesta seção são provenientes dos documentos produzidos e/ou disponibilizados pelo Sicredi. A proposta, nesta etapa, é contextualizar o foco de investigação a que me propus, haja vista que a compreensão da complexidade do universo cooperativo, de crédito e do próprio Sicredi, discutida nas seções anteriores, auxiliam neste intento.

Desse modo, é importante começar dizendo que, em maio de 2011, a área de Gestão de Pessoas do Sicredi iniciou seu processo de reestruturação, promovendo a alteração de boa parte de sua atuação, após a definição de um “Novo Modelo de Gestão de Pessoas”.

A partir da necessidade de elaboração de um novo modelo para área, foi necessário que, antes de qualquer coisa, as pessoas refletissem acerca de suas atuações presentes, para a proposição de uma “nova” gestão, mais integrada e estratégica. Assim, foram elaborados: o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas; o Modelo de Operação e Governança de Gestão de Pessoas; e a Cadeia de Valor e Macroprocessos de Gestão de Pessoas. Ações essas que descreverei, sem interferir com interpretações, neste momento.

O Processo de construção do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas foi orientado a partir do mapa estratégico do Sicredi, conforme demonstrado a seguir, na Figura 8.

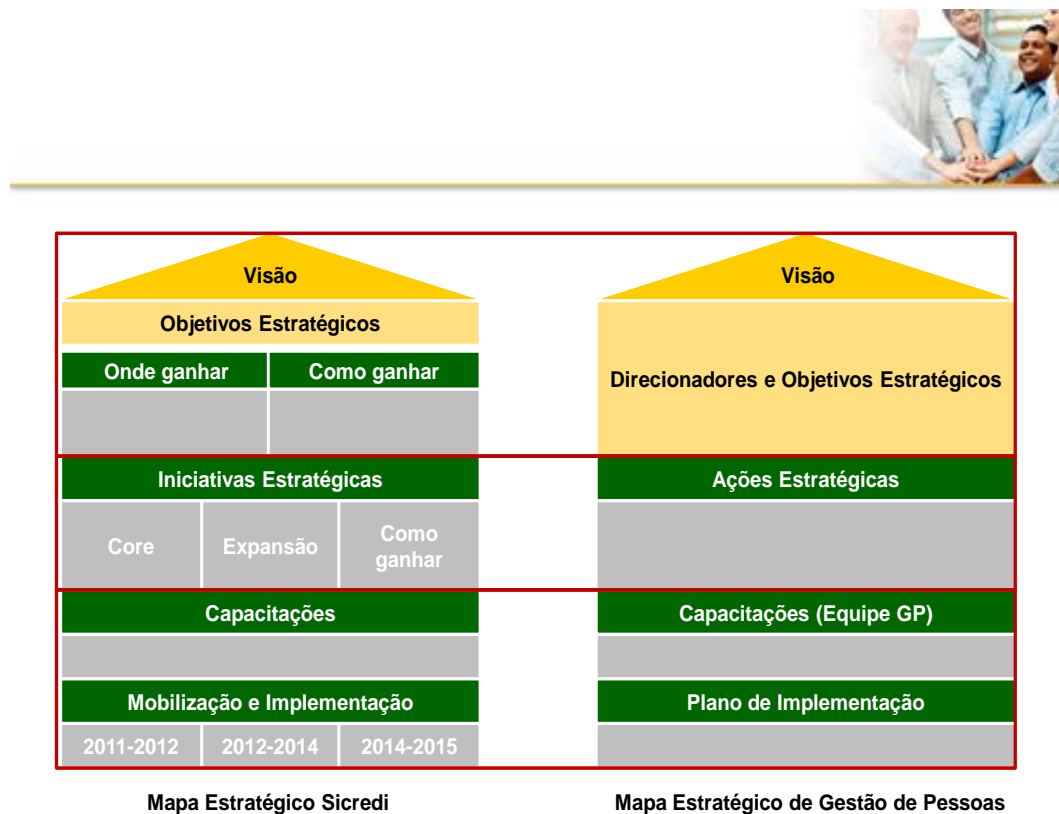


FIGURA 8- Relação entre Mapa Estratégico do Sicredi e Mapa Estratégico de Gestão de Pessoas
 Fonte: Relatório Final, 1ª Fase do Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas (2011)

Os produtos gerados do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas foram os direcionadores, com seus respectivos objetivos estratégicos e ações estratégicas, como podem ser visualizados na Figura 9.

Plano Estratégico de Gestão de Pessoas Produtos Gerados - Direcionadores, Objetivos Estratégicos e Ações Estratégicas



Direcionadores	Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas
Fortalecimento de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Captação, formação e retenção de pessoas na quantidade, qualidade e prazo para atender o crescimento do negócio • Colaboradores capacitados para aumentar o relacionamento comercial • GP atuando com foco no negócio e com domínio nos processos • Colaboradores reconhecidos e engajados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo Modelo de GP 3. Atração, captação e retenção de pessoas 4.3 Formação Continuada 4.2 Programas de Formação das UA's 5. Programas de Endomarketing 6. Desenho da Estrutura Organizacional 7. Gestão de Desempenho e Carreira 10. Plano de Sucessão 4. Programas de Educação Corporativa
Fortalecimento dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores atuando na gestão das pessoas e do negócio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo Modelo de GP 4.1 Programas de Formação de Líderes
Fortalecimento do Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de Gestão de Pessoas unificadas • Processo de comunicação claro e padronizado • Conduta alinhada aos valores do Sicredi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo Modelo de GP 4.3 Formação Continuada 5. Programa de Endomarketing 9. Código de Ética
Eficiência e Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade nas atividades de GP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo Modelo de GP 2. Revisão da plataforma tecnológica de GP 8. Painel de Indicadores

11

FIGURA 9 - Produtos Gerados do Plano Estratégico

Fonte: Relatório Final, 1ª Fase do Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas (2011)

Para os objetivos estratégicos, foram elencados alguns direcionadores, conforme podem ser vistos na Figura 10.

Objetivos Estratégicos	Indicador
Gestores atuando na gestão das pessoas e do negócio	% de avaliação dos gestores (competências e objetivos profissionais) % de favorabilidade com o superior imediato (Pesquisa Bons Ventos)
Captação, formação e retenção de pessoas na quantidade, qualidade e prazo para atender o crescimento do negócio	% de aproveitamento interno % de assertividade no processo de captação % de posições-chave com substitutos mapeados <i>turn over</i> voluntário de posições-chave
Colaboradores capacitados para aumentar o relacionamento comercial	Recursos por colaborador Associados por colaborador Sobras por colaborador Número de produtos por associado Índice de cobertura % de satisfação dos associados Associados por UA
GP atuando com foco no negócio e com domínio nos processos	% de satisfação dos clientes internos de Gestão de Pessoas
Colaboradores reconhecidos e engajados	% de efetividade dos colaboradores (Pesquisa Bons Ventos) Estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar

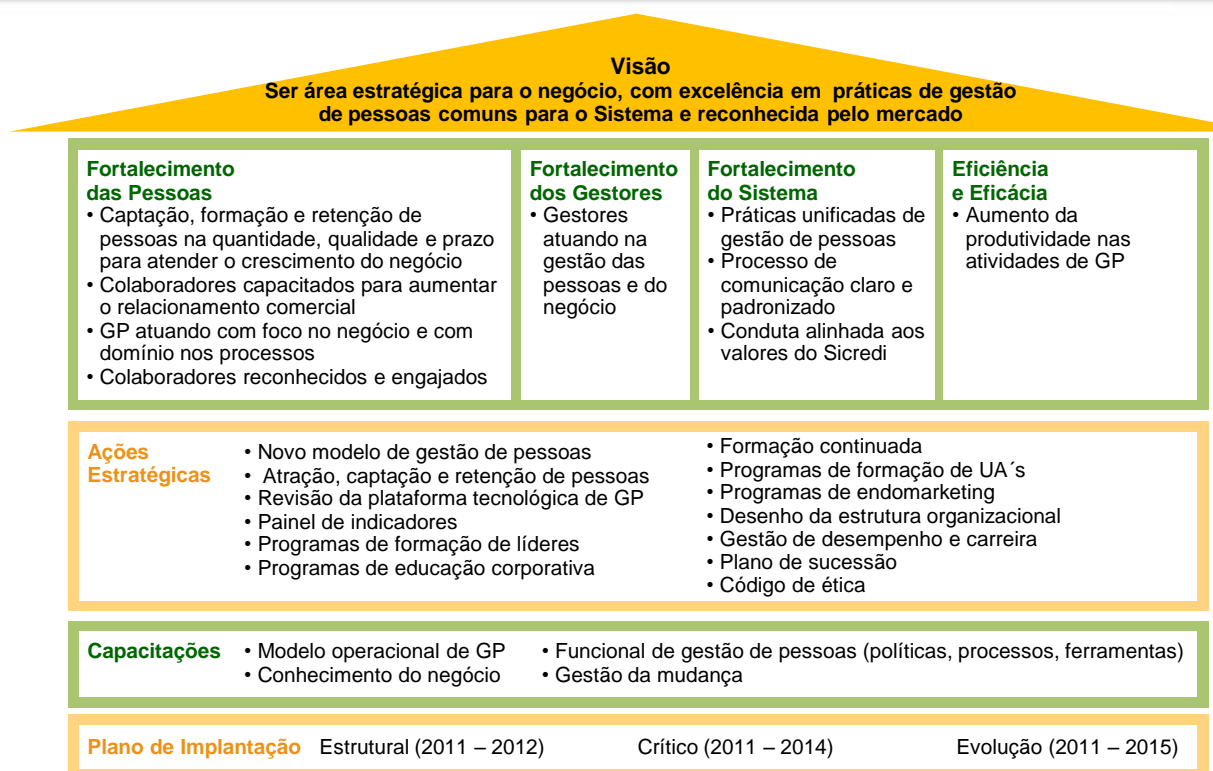
Práticas de gestão de recursos humanos unificadas	% de adesão às políticas sistêmicas de Gestão de Pessoas
Processo de comunicação claro e padronizado	% de absorção dos colaboradores com a comunicação (Pesquisa Bons Ventos)
Conduta alinhada aos valores do Sicredi	% de colaboradores com avaliação de competências comportamentais iguais ou superiores a “atende integralmente”
Aumento da produtividade nas atividades de GP	% de serviços atendidos dentro do ANS (Acordo de Nível de Serviço) % de utilização de serviços via auto-atendimento Dados consistentes e confiáveis para uma tomada de decisão baseada em indicadores estratégicos e operacionais

FIGURA 10 - Relação entre objetivos estratégicos e indicadores

Fonte: Relatório Final, 1ª Fase do Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas (2011)

Sendo, assim, de maneira ilustrativa, é possível enxergar o Mapa Estratégico da área de Gestão de Pessoas do Sicredi, a partir da Figura 11.

Plano Estratégico de Gestão de Pessoas Produtos Gerados – Mapa Estratégico



16

FIGURA 11 - Mapa Estratégico da Área de Gestão de Pessoas do Sicredi

Fonte: Relatório Final, 1ª Fase do Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas (2011)

Para que essas orientações estratégicas “tomem vida”, foram definidas quatro estruturas dentro da própria área: Centro de Serviços, Centro de *Expertise*, *Business Partner* (Parceiro do Negócio) e Clientes. O Centro de Serviços é responsável pela administração das atividades transacionais de Gestão de Pessoas, como a administração de pessoas e a logística de treinamento. Além disso, deve garantir e administrar processos considerando a prestação de serviços.

O Centro de *Expertise* é independente das áreas de negócio e atua como um arquiteto. Ou seja, os profissionais dessa área desenvolvem e desenham programas estratégicos de Gestão de Pessoas para todos os colaboradores, além de monitorar as melhores práticas de gestão de recursos humanos.

O *Business Partner* (Parceiro do Negócio) tem a responsabilidade de interagir com o Cliente para a compreensão de suas necessidades. É também responsável pelo desenvolvimento, implantação e entrega de soluções construídas em conjunto com o Centro de Serviços e Centro de *Expertise*.

Demais informações a respeito dessas estruturas serão fornecidas, considerando minha interpretação, na análise dos dados, tendo em vista que o lócus da investigação recaiu justamente sobre essas três estruturas relatadas. Os Clientes, quarta parte da nova estrutura da área, estão postos justamente para frisar que todas as ações, programas, projetos, processos precisam considerar e integrar esse ator.

Ainda na intenção de apresentar a área de Gestão de Pessoas, é importante trazer à tona a Cadeia de Valor de Gestão de Pessoas e os Produtos Gerados (compreendidos como Processos de Gestão de Pessoas), de acordo com as figuras 12 e 13, respectivamente.

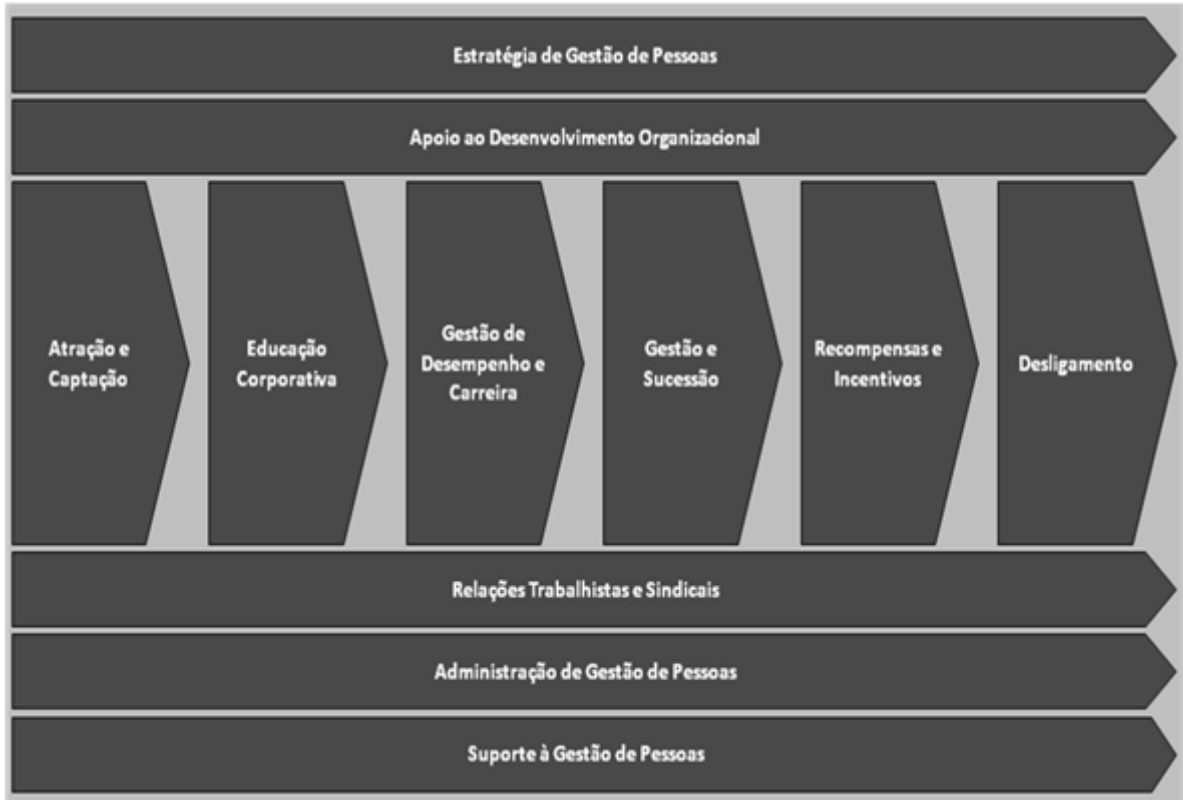


FIGURA 12 - Cadeia de Valor de Gestão de Pessoas

Fonte: Relatório Final, 1ª Fase do Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas (2011)

Cadeia de Valor e Macro-processos de Gestão de Pessoas

Produtos Gerados – Processos de GP

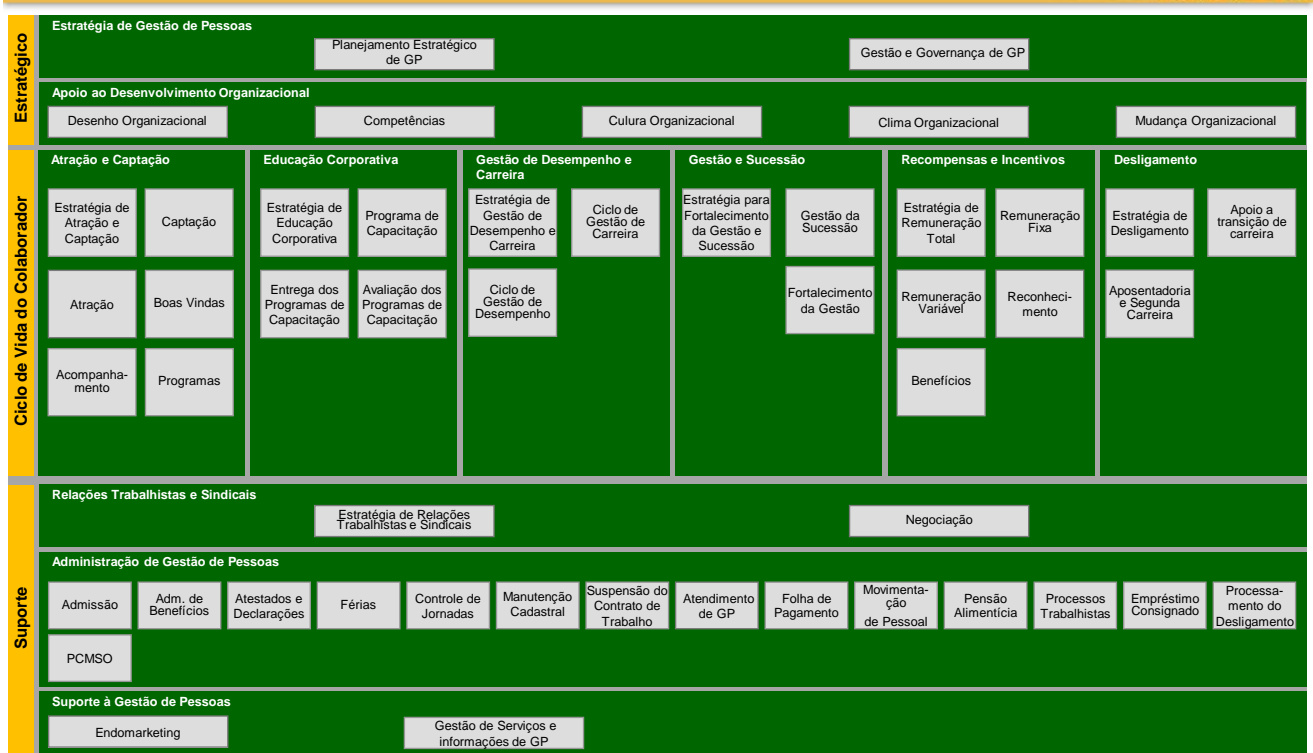


FIGURA 13 - Processos de Gestão de Pessoas como Produtos Gerados a partir da Cadeia de Valor de GP

Fonte: Relatório Final, 1ª Fase do Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas (2011)

Realizada a apresentação do contexto desta pesquisa, trazendo à discussão algumas das especificidades da área investigada, passo a apresentar a seguir o capítulo sobre os Procedimentos Metodológicos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é o capítulo em que demonstrarei o caminho percorrido a fim de responder aos objetivos propostos. Apresentarei os procedimentos, técnicas e fase de coleta de dados, as construções em torno dos procedimentos de análise utilizados e, ao final, a maneira como os dados serão apresentados.

4.1 SOBRE A NATUREZA DO TRABALHO

É importante, desde já, deixar claro que quando optei pelo tema de identificação e desenvolvimento de competências coletivas e recorri às contribuições francesas dos principais modos de investigação desse processo como pesquisa, encontrei o trabalho de Warnier (2008). A autora sugere e aponta que a escolha de uma metodologia qualitativa é a mais acertada, pois esse tipo de abordagem concede um lugar à reflexão, e isso é útil nesse tipo de debate. E o primeiro passo seria definir um campo empírico e selecionar uma indústria e as organizações a serem investigadas (passo que descrevi no capítulo anterior, sendo, a indústria, o cooperativismo de crédito, e, a organização, o Sicredi).

Desse modo, esclareço que esta pesquisa situa-se no campo da pesquisa qualitativa, que se caracteriza fundamentalmente por investigar os fenômenos em mudança e os processos sociais em movimento, ou seja, não como algo estático, natural e acabado, pois compreende que a realidade social é uma construção histórica, que contempla aspectos objetivos e subjetivos, materiais e simbólicos, racionais e emocionais, mas também tendo presentes o rigor e o vigor científico.

O fato de trabalhar com uma temática tão densa torna este estudo complexo, mas isso não constitui um desestímulo, pelo contrário, instigou-me a buscar elementos, além de mapas, tabelas e estatísticas – e aí a importância da opção pelo enfoque qualitativo –, que conseguissem descrever e compreender a densidade das situações do processo a ser abordado, gerando inclusive a possibilidade de novas construções sobre esse campo de conhecimento. Não desconsiderei, é claro, a relevância dos dados quantitativos em uma investigação, mas evidencio a importância das relações pessoais, no intuito de buscar um “algo mais” que não

pode ser enquadrado em um gráfico ou em uma estatística, mas que possibilita a riqueza de tentar compreender, mediante o diálogo qualitativo, o eco das vozes que compõem as práticas sociais.

Um estudo de natureza qualitativa permite realizar: (a) uma análise situada (em cenários, contextos, espaços determinados) e holística, em que o pesquisador interpreta e dá sentido a elementos da realidade; e (b) uma análise interpretativa (dando significados), em que a linguagem é uma ferramenta fundamental para reconstruir, dando vida ao que se relata (GOETZ e LECOMPTE, 1988).

Entre os autores que discorrem sobre os princípios desse tipo de pesquisa, a autora Minayo está em acordo com o comentário acima ao dizer que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa [...] com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2002, p. 22-23)

Godoy (1995) também apresenta contribuições a respeito da pesquisa qualitativa. Segundo a obra da referida autora, esse tipo de pesquisa deve apresentar as seguintes características: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possuir caráter descritivo; o processo deve ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Ao seguir essa abordagem, é preciso considerar que o ponto de partida são questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, ainda que esse tipo de estudo necessariamente envolva dados descritivos sobre organizações, pessoas, lugares e as formas de interação que se dão pelo contato do pesquisador com o objeto em análise, procurando compreender os fenômenos segundo a vivência e visão dos atores presentes em seus relatos. Além disso, deve atentar para o fato de que a pesquisa qualitativa não se restringe apenas à descrição dos dados, mas também a um processo amplo de análise e explicação dos resultados encontrados (GODOY, 1995).

Dessa maneira, a construção da Tese caracterizou-se como sendo uma pesquisa descritiva e qualitativa, pois provoca o esclarecimento da questão de que existem algumas práticas de gestão de recursos humanos, no contexto de atuação do Sicredi, que contribuem à identificação e desenvolvimento de competências coletivas.

4.2 A ESTRATÉGIA E AS FASES DA PESQUISA

Como tomei por base um contexto específico dentro de um universo maior, esta pesquisa, em termos de abordagem metodológica, configura-se como estudo de caso. De acordo com as proposições do que retrata Yin (2001, p. 32): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso que analisou a situação problematizada na área de Gestão de Pessoas do CAS, como um todo, considerando as três subáreas (CE, BPs e SGP). Vale destacar que a análise isolada das subáreas não foi uma opção justamente pelo fato de se querer investigar algo que integrasse uma área, que, no caso, é a área de Gestão de Pessoa do CAS, e não o Centro de *Expertise*, os *Business Partners* ou o Centro de Serviços de Gestão de Pessoas.

Para tanto, considerando as recomendações de Roese (1998), ao longo da pesquisa caminhei pelas seguintes fases:

- Fase introdutória da pesquisa: investigação das peculiaridades do cooperativismo e de cooperativas de crédito. Isso me permitiu ter uma visão ampliada e aprofundada do contexto.
- Fase intermediária do estudo: conhecimento da estrutura do Sicredi, suas inter-relações e particularidades. O que discutem e como aplicam a noção de competências. Esse momento, de conhecer a organização, possibilitou criar critérios para a escolha de uma área para a realização da pesquisa, tendo em vista a complexidade.
- Fase intermediária-avançada: reconhecimento dos elementos que participam da identificação e do desenvolvimento de competências coletivas; levantamento das práticas de gestão de recursos humanos associadas a esse processo; e identificação de algumas

competências coletivas dos grupos de trabalho da área escolhida (na próxima seção, explicarei mais detalhadamente a escolha e os motivos que levaram a ela).

Realizada essa breve explanação sobre o tipo de estratégia metodológica adotada para esta pesquisa e de algumas recomendações e fases que segui, continuo com a apresentação do caminho percorrido, agora trazendo a discussão sobre os procedimentos, técnicas e fase de coleta de dados.

4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Sobre os procedimentos e técnicas de coleta de dados, a primeira ação necessária foi definir critérios que contemplassem o foco de investigação do estudo, no sentido de que a pesquisa se configurasse em profundidade e com possibilidade de disseminação em momento posterior ao da organização escolhida.

Acredito que foi possível perceber a complexidade da estrutura do Sicredi. Assim, quando iniciei as discussões sobre o que pesquisar e por onde avançar dentro da organização, deparei-me com uma dificuldade em relação ao tempo para imersão no cotidiano de trabalho. Desse modo, após diversas conversas com os profissionais do Sicredi e com meu orientador, em comum acordo, optamos por realizar um estudo piloto na área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi, deixando os passos claramente definidos.

O critério de escolha foi realmente a possibilidade de realizar algo em maior profundidade em uma área específica do Sicredi. Como a área de GP do CAS é responsável por mobilizar muitas das práticas de gestão de recursos humanos e por ter condições de atingir um espaço maior de discussão e aplicação em momento futuro, essa escolha apresentou-se como a mais adequada. Também pesou na decisão o fato de a área de Gestão de Pessoas ser a responsável por pensar competências dentro do Sicredi. Como as pessoas dessa área estavam em um momento inicial de discussão e estruturação quanto a isso, seria interessante já pensarem em algo mais amplo, que não apenas o indivíduo, mas também na proposta de atuação da própria organização, do coletivo mesmo, dos grupos de trabalho.

Vale destacar que alguns debates já são traçados na instituição quanto a competências, porém de maneira desarticulada, já que, embora tenham mapeadas as competências organizacionais, essas ainda parecem estar distantes da aplicação das competências individuais utilizadas para a avaliação de desempenho (mais detalhes quanto a isso, trago na

discussão dos resultados, mas achei importante ressaltar ao leitor que o fato de haver discussão, mesmo que desarticuladas, sobre competências, pesou na minha decisão quanto à escolha de onde realizar a pesquisa).

Então, após conhecer o contexto de atuação do cooperativismo e das cooperativas de crédito, compreender o espaço de atuação do Sicredi, as relações existentes entre as cooperativas, centrais, Banco e outras áreas que o compõem, o primeiro procedimento a ser realizado foi a escolha de onde realizar a pesquisa.

Tendo por base a área de Gestão de Pessoas, passei ao segundo procedimento da pesquisa, qual seja, refletir e escolher quais os grupos que participariam do estudo. Como mencionei no capítulo anterior, a área de GP do Sicredi está em processo de reestruturação, sendo, portanto, pensada em quatro estruturas: Centro de *Expertise*, Centro de Serviços, *Business Partner* e Clientes Internos, todos interagindo mediados por uma estrutura de Governança.

Dessas quatro estruturas, optei por focar a relação existente entre o Centro de *Expertise*, Centro de Serviços e *Business Partner*. Isso porque, os Clientes Internos, embora façam parte do novo modelo, não integram especificamente a área de GP, mas são indivíduos que se relacionam com a área, utilizam os produtos e projetos gerados, mas não necessariamente os constroem em parceria, embora muitas vezes, para a elaboração de algum projeto, sejam consultados tanto na elaboração quanto na validação das ideias da área.

Tendo em vista essas escolhas da área e dos grupos de trabalho a serem investigados, o terceiro procedimento adotado foi pensar a forma de realizar a coleta de dados. Como optei por seguir os preceitos de uma pesquisa de enfoque qualitativo, decidi utilizar como técnica de coleta de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas com os integrantes dos grupos de trabalho.

Para a análise documental, investiguei os próprios documentos e relatórios da organização, incluindo documentos confidenciais, bem como o próprio *site* do Sicredi, em busca de uma fonte natural de informações. Entre as vantagens de se recorrer ao uso de fontes documentais está a possibilidade de se evitar o constrangimento dos sujeitos no caso de uma situação em que o contato pessoal seja, por algum motivo, “desconfortável” (como, por exemplo, a discussão sobre temas confidenciais ou íntimos), além de possibilitar um conhecimento mais objetivo do passado (GIL, 1999).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas mediante a utilização de um roteiro com questões abertas, que norteou a discussão durante todo o desenvolvimento do trabalho (ideia presente no Anexo 1). Esse roteiro foi pensado a partir de alguns trabalhos já desenvolvidos (SANTOS, 2009; QUINTANA, 2009), atrelados a elementos teóricos que versam sobre competências coletivas e práticas de gestão de recursos humanos. Para refinar ainda mais o instrumento, foram realizadas duas entrevistas-piloto com pessoas da área investigada, a fim de deixar o instrumento adequado ao que eu pretendia realmente alcançar.

Vale destacar que, segundo Triviños, a “entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante.” (1987, p. 174). Assim, a entrevista possibilita a obtenção de diversos dados da vida social, os quais podem ser obtidos em profundidade (GIL, 1999).

As entrevistas foram aplicadas ao longo do trabalho, seguindo as fases propostas anteriormente, com as pessoas da área de Gestão de Pessoas do CAS. Foram realizadas 24 entrevistas, considerando as duas entrevistas piloto, em que uma delas serviu também como base para a análise dos resultados, pois além de contribuir com a análise do conteúdo das perguntas, do entendimento por parte dos entrevistados, do tempo dispendido nas entrevistas e de alguns problemas eventuais que poderiam existir nas questões, trouxe informações pertinentes e relevantes quanto ao alcance dos objetivos propostos no trabalho. Sendo assim, as entrevistas consideradas para análise foram 23. Todas as entrevistas passaram por um minucioso processo de transcrição.

Como o contato inicial havia sido feito com os profissionais do Centro de *expertise*, optei por iniciar as entrevistas com todos os 12 colaboradores dessa área. Em seguida, a coleta de dados prezou pela subárea dos BPs, dos quais dois, dos três associados, foram entrevistados, uma vez que a terceira pessoa que compunha o grupo estava licenciada do trabalho. A subárea de SGP, que contava com 21 integrantes à época da pesquisa, teve um procedimento diferente, no tocante à definição da quantidade de pessoas que viriam a participar da pesquisa. Isso aconteceu porque a primeira pessoa entrevistada foi a gerente da área, e foi ela quem me indicou as demais pessoas a serem entrevistadas. Essas indicações foram confirmadas pelos demais supervisores do SGP. Mesmo seguindo essas indicações, finalizei a coleta apenas quando os dados começaram a se repetir, pois isso configura o

processo de “saturação” dos dados coletados, sinalizando que não são necessárias novas entrevistas, haja vista que nenhum novo elemento permitiria ampliar a discussão na análise. Assim, nessa área foram considerados 10 relatos.

Vale atentar para o fato de que as entrevistas duraram em média uma hora, sendo que o tempo mínimo foi de 45 minutos e o máximo de 1h30 min. O contato prévio com os entrevistados ocorreu por intermédio de um dos colaboradores do CAS. Essa pessoa fazia o primeiro contato e logo após todos os entrevistados recebiam uma carta de apresentação, por mim enviada, que explicava os objetivos da pesquisa (Anexo 2). No momento inicial das entrevistas, após uma breve contextualização da pesquisa, os participantes assinavam um termo de consentimento, autorizando a gravação e utilização de seus conteúdos sem suas identificações (Anexo 3).

4.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresento o passo seguinte do caminho metodológico percorrido, que é o da análise e interpretação dos dados, baseada na Análise de Conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem, permitindo ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos de comunicação (FRANCO, 2005).

Para Bardin (2002), a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção e recepção, “inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 2002, p. 38)”.

É importante destacar que a organização da análise de conteúdo parte de três segmentos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) a interpretação dos resultados. A pré-análise é a própria organização do trabalho. É nessa fase que se faz a escolha do objeto de estudo, bem como a formulação dos objetivos do trabalho. Estando decidido o que estudar, é necessário proceder à constituição do *corpus*, sendo esse o conjunto

do material que será submetido a uma análise (BARDIN, 2002). No caso deste trabalho, o *corpus* consistiu nos documentos analisados e nas entrevistas semiestruturadas.

Para analisar o material é preciso codificá-lo. A codificação é uma transformação que ocorre, segundo regras precisas, em relação aos dados brutos do texto analisado. Essa transformação permite atingir uma representação do conteúdo, por meio de recorte, agrupamento e enumeração. No caso de uma análise categórica, a organização da codificação se dá em três passos: 1) o recorte (escolhas das unidades de análises); 2) a enumeração (escolha das regras de contagem); e 3) a classificação e a agregação (escolha das categorias).

A categorização consiste no reagrupamento de temas específicos com critérios previamente definidos. Assim, classificar categorias é um processo estruturalista e possui duas etapas: 1) o inventário, que nada mais é que isolar os elementos, isto é, separar os diferentes temas, e 2) a classificação, que consiste em repartir os elementos ou, em outras palavras, organizar os temas analisados (BARDIN, 2002).

Para fins de identificação dos entrevistados, utilizei a letra “E” seguida de um número aleatório (E1, E13, por exemplo), que não tem nenhuma relação com a sequência da realização das entrevistas, no intuito de manter o sigilo dos sujeitos. Algumas informações a respeito dos entrevistados são pertinentes e relevantes de serem apresentadas, no que tange ao perfil dos respondentes. Dos 23 entrevistados, 15 eram mulheres e oito eram homens. Desses sujeitos, uma pessoa ocupava o cargo de superintendente de Gestão de Pessoas, uma era gerente do Centro de *expertise* de Gestão de Pessoas, uma era gerente da área de Serviços de Gestão de Pessoas, três eram assessores de Gestão de Pessoas, três eram coordenadores, dois eram supervisores e 12 eram analistas.

O tempo de trabalho no Sicredi foi um elemento que assim variou: duas pessoas que ingressaram em 2012; 12 sujeitos que ingressaram entre 2009 e 2010 (ano de reestruturação significativa da área, conforme relatado na apresentação do objeto de estudo); e nove cujo ingresso se deu de 2001 até 2008. Sendo que as pessoas que estão na organização há mais de cinco anos já desenvolveram diferentes atividades dentro da área e, em função das reestruturações, tiveram de se adaptar a atribuições diferentes e de maior complexidade. Mas todos destacaram que o respeito ao tempo, ao amadurecimento e às oportunidades de crescimento os instigaram a continuar o exercício de suas atividades no Sicredi. Vale destacar de antemão que esses elementos não influenciaram a percepção dos indivíduos, pois a

variável “tempo” não foi algo significativo quanto a algum tipo de categorização. Por esse motivo é que optei por já fazer essa apresentação do perfil dos entrevistados.

Feito isso, já é possível avançar na apresentação dos procedimentos de análise do material coletado.

Para esta análise, foi realizado um estudo profundo e detalhado do conteúdo do material investigado (documentos, registros e meios de divulgação) e das entrevistas semiestruturadas, procurando captar o sentido das frases das palavras utilizadas, comparar, avaliar, descartar o que não se traduz tão significativo, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das principais ideias (LAVILLE E DIONNE, 1999).

É importante ressaltar que as categorias podem ser criadas *a priori*, quando as categorias e seus indicadores são predeterminados, em função da busca específica de uma questão, ou podem ser categorias não definidas *a priori*, ou seja, as categorias emergem da fala, do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria. “A criação das categorias é o ponto crucial da análise de conteúdo” (FRANCO, 2005, p. 57).

A relação entre o referencial teórico e o processo de investigação foi consolidada a partir de um esquema ilustrativo que orientou a construção do instrumento de coleta de dados e de busca de informações em documentos, conforme se observa a seguir, na Figura 14.

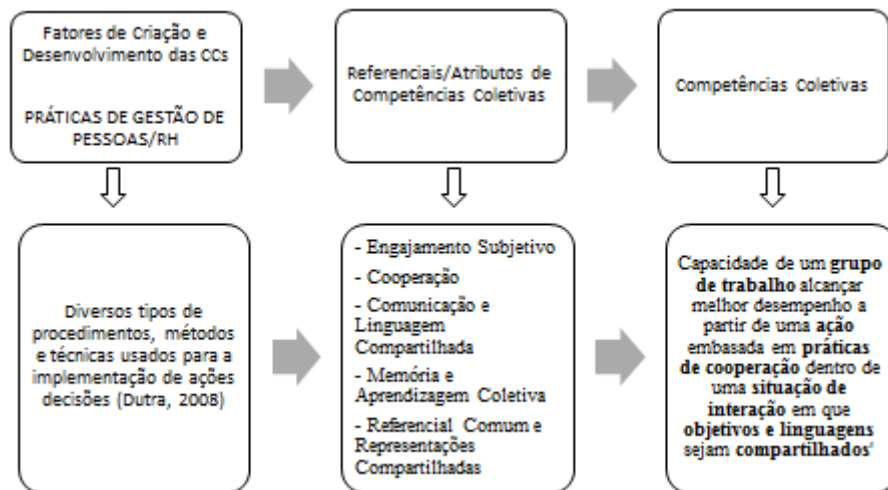


FIGURA 14 - Esquema de análise de dados

Fonte: elaboração própria, 2012

De maneira geral, a figura expressa a relação construída com base na literatura e que norteou a presente pesquisa. Nesse sentido, parti da ideia de que existem fatores de criação e

desenvolvimento das competências coletivas de diferentes naturezas (RETOUR e KROHMER, 2011). Para esse estudo, considere que esses elementos facilitadores são as práticas de gestão de recursos humanos, tendo em vista seu caráter relevante ao melhor desempenho organizacional, conforme apontado na literatura anteriormente apresentada.

Essas práticas de gestão de recursos humanos representam os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas usados para a implantação de decisões e ações voltadas a atender as preocupações com as pessoas da organização. Desse modo, elas contribuem sobremaneira para a possível existência de competências coletivas em grupos de trabalho, pois tem um papel de facilitador para com a existência de um espaço propício dos referenciais e atributos que as compõem (Engajamento Subjetivo; Cooperação; Comunicação e Linguagem Compartilhada; Memória e Aprendizagem Coletiva; Referencial Comum e Representações Compartilhadas), tendo em vista que a competência coletiva é a capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhores desempenhos a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação e interdependência dentro de uma situação em que objetivos e linguagens sejam compartilhados. Ou seja, o que desejo deixar claro aqui é que as práticas de gestão de recursos humanos estimulam a formação de atributos/referenciais de competências coletivas, que por sua vez são condicionantes ao desenvolvimento das próprias competências coletivas de um grupo de trabalho. Cabe destacar que essa linearidade no processo construído ocorreu para melhor orientar a investigação no caso escolhido, porém sabemos que essa relação é de interdependência. O que defendo aqui é que as práticas de gestão de recursos humanos concedem o caráter mais tangível a essa discussão e por isso estimula o processo de desenvolvimento de CCs.

Esse modelo serviu, portanto, para auxiliar na compilação da teoria utilizada, bem como para delinear a pesquisa, a fim de se ter um foco preciso e conseguir atendê-lo com maior êxito possível. Isso quer dizer que esse esquema de articulação entre as temáticas orientou a elaboração dos eixos norteadores da pesquisa (referências conceituais centrais), bem como a construção da análise de conteúdo, considerando a emergência da categoria geral e das unidades de análise, conforme se observa a seguir.

4.5 A EMERGÊNCIA DA CATEGORIA GERAL E DAS UNIDADES DE ANÁLISE

O processo de construção de categorias teve início no momento da elaboração do instrumento de coleta de dados, pois as perguntas do roteiro de entrevista foram norteadas por aspectos presentes na questão de pesquisa.

No Quadro 3, a seguir, é possível visualizar a relação entre referências conceituais e as questões aplicadas no momento das entrevistas, e o que se esperava com os resultados encontrados.

Saliento que os eixos norteadores representam os principais assuntos abordados na Tese e que serviram como direcionadores no momento de coleta e análise de dados. Esses eixos foram os pilares teóricos orientadores em todo o processo de desenvolvimento do trabalho, pois contribuíram tanto para a elaboração das questões quanto para a sistematização dos dados e posterior categorização dos mesmos.

Assim, compreendo que esses eixos norteadores pertencem a elementos de naturezas diferentes, como práticas e atributos. Nesse momento, a intenção não era separá-los quanto à natureza, mas sinalizá-los e investigá-los.

Eixos Norteadores	Definição dos Eixos Norteadores	Questões Aplicadas	O que se espera como resultados? Essas questões vão me auxiliar a
Engajamento Subjetivo	Mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo. Diz respeito à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação. Iniciativa que supõe certa autonomia e responsabilidade do ato.	Você acredita que as atividades que desenvolve contribuem ao negócio do Sicredi? Por quê? E ao negócio da área de GP?	Identificar se as pessoas têm conhecimento e conseguem estabelecer relação com aquilo que desempenham e aquilo que a organização espera delas.
Prática de Participação	Estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas	Como constroem as soluções de algum problema ou evento?	Identificar se existe apoio, mas também autonomia, no processo de trabalho.
Contexto de Interação	São os espaços e situações em que os indivíduos compartilham opiniões, trocam ideias e informações.	Como você descreveria a dinâmica nas reuniões de trabalho da área de GP?	Conhecer o ambiente propício ou não à identificação e desenvolvimento de uma competência coletiva.
Prática de estímulo à aprendizagem e à produção e compartilhamento de conhecimento	Promoção de espaços de apresentação de ideias e trocas de conhecimento.	Existe articulação da sua área com outra de GP para a realização do seu trabalho? Comente.	Identificar se existem práticas que estimulem espaços de interação para a aprendizagem.
Aprendizagem e Memória Coletiva	Saber junto a outra pessoa ou criação de um novo saber pela interação. Confronto de saber-fazer ao longo do trabalho realizado em conjunto. Conjunto de conhecimentos que vem do confronto e das memórias e julgamentos individuais. Capacidade de aprender como e em equipe. Utiliza sua experiência para antecipar-se às situações-problema ou oportunidades. Saber aprender coletivamente da experiência.	Na sua visão existem práticas de geração de aprendizado? Quais seriam?	Identificar situações em que a aprendizagem ocorreu em equipe.

Espaços para Cooperação	Relação baseada na colaboração entre as pessoas no sentido de alcançar objetivos comuns.	O que sente por cooperação? E o que significa o <i>slogan</i> “gente que coopera cresce”? Exemplo na sua área.	Investigar como descrevem cooperação e como enxergam essa situação no dia a dia de trabalho. Questão importante, pois é a premissa do Sicredi e um dos atributos relevantes à identificação e desenvolvimento de competências coletivas.
Prática de Relacionamento	Considera expectativas dos colaboradores quanto ao trabalho. Está embasado no tratamento das pessoas baseado em respeito e atenção. Eventos e ações de integração compõem essa prática.	Existe trabalho em equipe? Como você o descreveria?	Identificar práticas comuns de organização do trabalho assim como as construções do trabalho por meio do comprometimento coletivo do trabalho em equipe e não apenas em grupo. Considerando que o trabalho em equipe é um conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pelos objetivos comuns e planos de trabalho bem definidos. Não basta que as pessoas apenas trabalhem juntas.
Comunicação e Linguagem Compartilhada	Modo pelo qual as pessoas desenvolvem um vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite inclusive uma comunicação cognitiva no momento da ação (gestos, olhares, poucas palavras)	Como você descreveria o modo de trabalhar na área de GP do Sicredi?	Identificar como identificam, a partir da linguagem, seu modo de trabalhar no Sicredi.
Prática de Comunicação	Modo habitual e institucionalizado de considerar ideias, sugestões e reclamações, além de divulgações importantes para o desempenho no trabalho.	Como ocorre a troca de informações dentro do seu escopo de trabalho? E dentro da área de GP?	Identificar como é incentivada a comunicação e como as pessoas tomam conhecimento das atividades desenvolvidas na área e no Sicredi.
Referencial Comum	É o resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas. Diz respeito ao patrimônio compartilhado que resulta de um trabalho de elaboração coletiva. Refere-se ao jeito de	Você conhece o novo modelo de Gestão de Pessoas? O que poderia dizer sobre ele (pontos positivos e negativos)?	Identificar se há compartilhamento entre as experiências e representações das pessoas.

	olhar e à forma de fazer de um grupo.	Coletivamente, em que a área de Gestão de Pessoas em geral se destaca? E a sua área se destaca em quê?	
Prática de Reconhecimento	Reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> contínuos	Na sua percepção, quais as principais ações de reconhecimento que existem ao seu trabalho?	Identificar como ocorre o reconhecimento, desenvolvimento e ações de treinamento dentro do CAS. Identificando se existem alguns dos atributos presentes a partir dessas práticas
Prática de Desenvolvimento Compartilhado	Elaboração de planos de desenvolvimento elaborados em conjunto com os colaboradores, deixando claros os caminhos voltados ao crescimento e desenvolvimento, articulando as questões dos colaboradores com a estratégia da organização.	Quais as principais ações de desenvolvimento que ocorrem?	Identificar se existe algum tipo de desenvolvimento que seja pensado de maneira coletiva e que tenha esse impacto.
Prática de Treinamentos	Implantação de processos sistemáticos para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre características dos colaboradores e o que se espera deles na organização. Podem ser treinamentos no trabalho, estimulados a realizarem EAD, participação de eventos e ainda realização de cursos de formação.	Como são pensados os treinamentos?	Conhecer os principais modos de treinamentos utilizados e analisar o quanto podem ser coletivos.
Práticas de Incentivo	Promoções viabilizadas por planos de carreira claros, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas	De que maneira você descreveria os incentivos dentro da sua área/Sicredi?	Avaliar se existem incentivos coletivos frente aos desempenhos no trabalho.
Prática de avaliações de desempenho	Prática de apreciação e julgamento a partir da análise de objetivos pré-fixados e dos alcançados	Como ocorre o processo de avaliação do seu trabalho?	Identificar se existem práticas coletivas de avaliação ou espaço para tais.

QUADRO 3: Eixos norteadores, questões das entrevistas e resultados esperados

Fonte: elaboração própria, 2011.

Dessa maneira, os principais eixos norteadores (elementos investigados) foram: Engajamento Subjetivo; Prática de Participação; Contexto de Interação; Prática de estímulo à aprendizagem e à produção e compartilhamento de conhecimento; Aprendizagem e Memória Coletiva; Cooperação; Prática de Relacionamento; Comunicação e Linguagem Compartilhada; Prática de Comunicação; Referencial Comum; Prática de Reconhecimento; Prática de Desenvolvimento Compartilhado; Prática de Treinamentos; Práticas de Incentivo; e Prática de avaliações de desempenho. Esses eixos não se configuraram como categorias construídas *a priori*, já que estavam suscetíveis a sofrerem alterações após a análise dos dados. E também, conforme destacado anteriormente, por pertencerem a naturezas distintas de compreensão e atuação (práticas e atributos).

Destaco ainda que, logo no início das entrevistas, as pessoas foram submetidas à seguinte questão: “Você poderia contar brevemente a sua trajetória no Sicredi? Quando entrou e o que faz agora?” Essa foi uma estratégia de aproximação usada com os entrevistados, que se constituiu num elemento que permitiu uma compreensão mais detalhada a respeito das informações obtidas junto aos sujeitos da pesquisa.

Depois das transcrições das entrevistas e da análise dos documentos, foi realizada uma leitura sistemática, tendo em vista a análise dos textos, parágrafos e comentários, objetivando à categorização dos dados, os quais foram organizados inicialmente com a ajuda do *software* de análise qualitativa denominado NVivo (*Qualitative Data Analysis Software*). Todas as entrevistas foram transcritas e armazenadas nesse *software*, bem como os documentos digitalizados que foram disponibilizados pela organização, como: o Relatório do Modelo de Governança proposto; o Relatório do Projeto do Novo Modelo de Gestão de Pessoas; o diagnóstico de Negócios do Sicredi, contendo o planejamento e mapa estratégico; o Conteúdo Base do Jeito Sicredi de Ser no Negócio; e o Relatório “Por Você”, em que constam diversas práticas adotadas ao longo do ciclo de vida do colaborador do Sicredi. O NVivo funcionou como um banco de dados para as análises de conteúdo e contribuiu para a organização do material e verificação se todos os dados coletados haviam sido considerados.

Uma das informações relevantes refere-se ao fato de que o Programa apontou algumas palavras bastante citadas e ajudaram a justificar a emergência das categorias gerais/unidades de análise, com destaque a equipe, comunicação e relacionamento, conforme se observa na Tabela 6.

TABELA 6 – Incidência de Palavras a partir das entrevistas

Palavras	Incidência (em n° de vezes)
Equipe	369
Comunicação	208
Relacionamento	145
Conhecimento	137
Integração	102
Cooperação	93
Responsabilidade	89
Reconhecimento	55
Treinamento	54
Incentivos	53
Aprendizagem	35
Interação	19

Fonte: sistematização do software NVivo.

Após ler e reler as repostas, considerando a Tabela 6, os dados, agora já identificados como unidades de registro, foram agrupados novamente por repostas afins, visando a compreender as falas que se manifestavam no conteúdo obtido. Dessa interpretação emergiram duas grandes categorias de análise, denominadas categorias gerais e conhecidas como: “Práticas de Gestão de Recursos Humanos” e “Atributos para identificação e desenvolvimento de competências coletivas”.

A categoria geral identificada como “Práticas de Gestão de Recursos Humanos” é composta pelas seguintes unidades de análise:

- Prática de participação
- Prática de relacionamento
- Prática de comunicação
- Prática de reconhecimento
- Prática de desenvolvimento
- Prática de incentivos
- Prática de avaliação de desempenho

E a categoria geral, denominada “Atributos para identificação e desenvolvimento de competências coletivas”, apresenta as unidades de análise que a compõem como sendo:

- Contexto de Interação
- Espaço para Cooperação
- Engajamento Subjetivo

- Memória e Aprendizagem Coletiva
- Comunicação e Linguagem Compartilhada
- Referencial Comum e Representações Compartilhadas

Ainda como necessidade de atender aos objetivos específicos da Tese, foi elaborada uma seção que discutiu as relações presentes entre essas duas categorias e suas unidades de análise. Para tanto, não foi elencada mais uma categoria nem delimitada nenhuma unidade de análise. O esforço recaiu em analisar as relações entre práticas de gestão de recursos humanos e atributos de CCs, a partir do que pôde ser inferido da teoria e dos dados encontrados. Considero que essa é a seção exigiu um grande esforço analítico de minha parte, uma vez que essas aproximações são delicadas pela complexidade e subjetividade envolvida no debate em questão.

Quero evidenciar que o caminho de identificação das categorias não foi uma tarefa fácil, contou com várias idas e vindas ao material investigado, diversas proposições e reflexões após reuniões de orientação e de conversas com pessoas que estão iniciando suas incursões nessa temática. Em um primeiro momento, a ideia era apresentar todos os dados em uma categoria geral apenas de identificação e desenvolvimento de competências coletivas, porém, quando foi iniciado o processo de análise, foi identificado que havia problemas, pois não estávamos falando dos mesmos conteúdos. Então, parti para uma segunda tentativa, que foi a de logo relacionar as práticas de gestão de recursos humanos com os atributos de CCs; entretanto, também esse não se mostrou ser um caminho válido, uma vez que era preciso “forçar” os dados para realizar a interpretação de todo o conteúdo coletado. Foi então, a partir das dificuldades encontradas nesses diferentes caminhos, que cheguei a um mais coerente com a teoria escolhida e com os pressupostos do trabalho.

Dessa forma, as unidades de análise relacionadas anteriormente confirmam algumas discussões e relações já apresentadas, mas desconsideram outras que são mais voltadas ao desenvolvimento individual, e não o coletivo, dos membros da organização. Outra constatação foi a de que uma prática de gestão de pessoas influencia não somente um atributo de competência coletiva, demonstrando, assim, a relevância de se investir em práticas específicas para a construção de espaços propícios ao desenvolvimento de CCs. Portanto, a proposta aqui é apresentar a discussão dos resultados que ajudem a responder os objetivos do estudo, que, relembrando, se referem a:

- Identificar e analisar as práticas de gestão de recursos humanos existentes no cotidiano de trabalho e que possam contribuir para a identificação e o desenvolvimento de competências coletivas;
- Identificar e analisar os atributos de competências coletivas no grupo investigado;
- Analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos identificadas e os atributos de competências coletivas no grupo de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi.

4.6 LIMITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA PESQUISA

Embora exista uma rigidez nas pesquisas qualitativas, quando me deparo com os elementos de discussão desta Tese, não posso deixar de mencionar a ambiguidade causal. Dentro dos estudos sobre competências, a ambiguidade causal é um elemento relevante no processo de investigação, principalmente quando se fala em inimitabilidade de recursos. Segundo Barney (1991), a ambiguidade causal é a principal causa de os recursos não serem imitáveis. Diericks e Cool (1989) retratam também que há ambiguidade causal quando não se consegue compreender como os recursos/competências de determinada empresa contribuem para a manutenção da sua vantagem competitiva.

Assim, lidar com a ambiguidade causal requer que seja reconhecido o fato de que não se pode afirmar com convicção o que está gerando um desempenho excepcional e, principalmente, como essas forças interagem, influenciam e são influenciadas entre si.

Então, reconheço desde já que este trabalho não tem a pretensão de trazer respostas e relações pragmáticas, diretas, sem interferências, justamente porque sei da relevância e da existência da ambiguidade causal. Nesse sentido, o que pretendo é deixar menos nebulosa algumas relações existentes entre práticas de gestão de recursos humanos e competências coletivas, bem como demonstrar uma possibilidade de pesquisar e enxergar elementos e situações propícias à identificação e desenvolvimento de competências coletivas que possam ser estimuladas por práticas de gestão, em especial pelas relacionadas aos recursos humanos.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo explorado o referencial teórico (o qual sustenta os pressupostos, embasa e concede suporte a presente Tese), relatado o contexto e o caso investigado, e considerado os procedimentos metodológicos que trilharam o caminho da investigação, chega o momento em que é preciso, então, apresentar e fazer a discussão dos resultados encontrados. Para fins de melhor compreensão, este capítulo será estruturado em três partes, com a intenção de discutir os resultados de maneira mais estruturada e organizada, atentando para o alcance dos objetivos propostos.

Então, a estrutura de apresentação deste capítulo configurar-se-á como sendo: (i) práticas de Gestão de Recursos Humanos; (ii) identificação dos atributos de CCs (dos pressupostos básicos para a confirmação da existência das competências coletivas) existentes na área de GP do CAS do Sicredi; e (iii) os tipos de relação existentes entre as práticas de gestão de recursos humanos e os próprios atributos de CCs, na tentativa de avançar na discussão sobre essa articulação de maneira mais tangível, expondo o que foi encontrado na pesquisa. Vale observar, sobre esse último item, que a teoria anteriormente apresentada fornece alguns elementos de ligação entre as temáticas, portanto, o esforço central aqui é desenvolver esse debate a partir dos resultados encontrados.

5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Antes de iniciar a discussão dos resultados pertencentes a essa categoria, gostaria de lembrar que a constituição desses resultados foi realizada com base na triangulação dos dados provenientes das entrevistas, dos documentos investigados e do suporte teórico que orienta o estudo.

A Gestão de Pessoas, em linhas gerais, refere-se a um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre pessoas e organização a fim de que ambas alcancem suas realizações ao longo do tempo (DUTRA, 2008). Desse modo, a grande temática envolvida pressupõe compreender dois espectros relacionados: políticas e práticas. As políticas são as diretrizes, os princípios que guiam decisões e comportamentos das pessoas

dentro das organizações. As práticas são os diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implantação dessas decisões (DUTRA, 2008).

Como o foco neste estudo foi pesquisar quais as práticas de GRH que podem ser consideradas como elementos facilitadores no processo de identificação e desenvolvimento de competências coletivas, concentrei os esforços em investigar e analisar as operações concretas e comportamentos expressos e traduzidos através de meios formais e institucionalizados, mas também presentes nas ações cotidianas e informais de trabalho. Sendo vistas, então, a partir de hábito, rotina ou ação (DEMO e NUNES, 2012).

Vale ainda reforçar que essa escolha parte do pressuposto de que o desempenho e os processos das organizações movimentam-se por ações coletivas. Essas ações coletivas são realizadas por pessoas e se constroem na ação, ao longo do tempo e dentro de relações de confiança e cooperação, elementos presentes na discussão sobre competências coletivas.

As pessoas, por sua vez, são recursos da organização, que a partir de práticas de gestão de recursos humanos podem se tornar ativos específicos, difíceis de serem imitados e conseqüentemente fontes potenciais e indispensáveis para a formação, desenvolvimento e/ou sustentação de competências coletivas. Os pressupostos da Teoria dos Recursos já apontavam para essa consideração e na própria literatura especializada em RH, que é proveniente dessa corrente (que preza pelas pessoas como recursos e considera as ações de RH como estratégicas), constata-se a ponderação, no sentido de que a geração de vantagem competitiva pode ocorrer a partir da mobilização de práticas de gestão de recursos humanos capazes de gerar resultados superiores (MASCARENHAS, 2008).

Retomada essa breve contextualização, a partir de agora passo a apresentar e discutir os resultados encontrados frente à identificação dos elementos facilitadores para a criação e desenvolvimento de competências coletivas. Para organizar melhor a leitura, separei as unidades de análise em seções, conforme o quadro a seguir:

QUADRO 4 – 1ª Categoria Geral e Unidades de Análise

1ª CATEGORIA GERAL	UNIDADES DE ANÁLISE
PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Prática de participação Prática de relacionamento Prática de comunicação Prática de reconhecimento Prática de desenvolvimento Prática de incentivos Prática de avaliação de desempenho

5.1.1 Prática de Participação

A discussão sobre participação perpassa diferentes áreas do conhecimento, como, por exemplo, a área da Educação (estimulando o debate sobre prática reflexiva e prática crítica), a das Ciências Políticas (principalmente no que tange à reflexão a respeito das questões sobre o envolvimento do cidadão), e, inclusive, dentro da própria área da Administração (englobando modelos de gestão, estilos de liderança, etc.). O que será considerado nesta análise é o que apresentei na revisão de literatura, e que versa sobre o estímulo à ação e participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e na resolução de problemas (DEMO e NUNES, 2012). Assim, foram analisadas as entrevistas com a intenção de identificar relatos que demonstrassem o modo como são realizadas as construções de soluções e problemas dentro da GP do CAS, bem como a maneira como os projetos são realizados e a forma que se configuram as ações de trabalho.

Então, o que foi possível identificar é que se estimula a autonomia no processo de criação, mas existe sempre um apoio da gestão caso algo ocorra fora do previsto, e também quando há alguma ação que precise ser revista. A opinião do E7 aponta justamente o estímulo que existe para que as pessoas tragam ideias novas e, na medida do possível, coloquem-nas em prática, mas sempre com apoio do gestor e da equipe, sendo justificado pela importância que se tem trabalhar em uma cooperativa:

Você é indagado pra trazer novas soluções, mas sempre com apoio [...] nós temos essa parceria, que legal que nós estamos construindo isso juntos, que bom tá nesse relacionamento contigo e isso as pessoas têm muita abertura de falar esse jeito cooperativista que valoriza então as pessoas e acho que esse é o diferencial do Sicredi em relação a todos os outros e isso tá muito presente na área de gestão de pessoas e isso é o que eu queria te dizer. (E7)

Um trecho que retrata bem essa questão da prática de participação também pode ser observado na fala do E21, que considera que, se por ventura ocorrer algum problema, ele não será atribuído especificamente a um indivíduo, mas sim à equipe, pois todos são estimulados a pensarem juntos e agirem em colaboração. A ressalva que faço em relação a isso, e que também aparece em outros depoimentos, é que essa prática ocorre dentro das subáreas, nos grupos do Centro de *Expertise*, nos BPs e no SGP, em momentos estanques, porém é ainda incipiente na área de GP como um todo. Entretanto, há apontamentos que indicam que as pessoas e os processos estão em um processo de mudança, de transformação, inclusive no estilo de governança existente. Esses fatos podem ser ilustrados pela seguinte fala:

A nossa equipe ali ela é muito unida, porque a gente tem certeza de que qualquer problema, qualquer caso que acontecer, a nossa equipe vai ser vista como um todo e não como um, o problema foi do fulano. Não, foi da equipe. Então a gente tem sempre aquela força tarefa de ajudar o colega que tá um pouco menos favorecido, que tá com dúvida. Isso é sempre muito presente aqui na nossa área. Nunca, não tem dúvida [...] e com as outras áreas eu acho que agora tá melhorando [...] Tem muito a melhorar, mas tá tendo um relacionamento de perguntar será que é isso mesmo que eles estão precisando? (E21)

As ações mencionadas a respeito da autonomia e liberdade, com acompanhamento e espírito de trabalho em equipe, podem ser associadas ao estilo de liderança presente e estimulado dentro do CAS, um estilo mais democrático, seguindo os preceitos da própria filosofia das cooperativas. Sob a ótica de Maximiano (1990), um líder democrático é aquele que considera a participação dos subordinados no processo de tomada de decisão e usa de sua autoridade para estimular um processo de participação e envolvimento coletivo, à luz do que é identificado nas ações provenientes dos resultados desta pesquisa.

Outro elemento presente no estilo da liderança identificado, e que acaba por impulsionar o tipo de prática que estou analisando e corroborar minha argumentação anterior, é o fato de o líder ser aberto, estar disponível para ouvir as pessoas em diferentes momentos, assim como colocar-se à disposição para resolver qualquer questão. Entretanto, sempre cobrando resultados e envolvimento. As falas a seguir comprovam o que estou afirmando a respeito da relação entre estilo de liderança e prática de participação. O E12 manifesta-se da seguinte maneira:

Eu tenho uma característica que é, sempre que eu começo um trabalho eu digo, esse é o meu jeito, é assim que eu trabalho, se tu achar um jeito melhor de fazer que vá me dar resultado, faz do teu jeito, eu tenho uma tolerância superbaixa a coisas combinadas que não são cumpridas e tu me diz no final que tu não vai conseguir. Porque a gente trabalha muito com prazo, a gente trabalha com a expectativa de outras áreas. Então não deixa pra me contar quando já não dá mais tempo pra fazer nada. (...) eu trabalho muito isso com eles. Odeio ser a última a saber dos problemas da minha área. Os problemas da minha área devem ser contados pra mim pelo meu time e não pelo meu superintendente. Então, eu sempre digo, tem problema, me chama e me diz, não quero ser chamada pelo meu superintendente pra saber que teve um problema aqui. (E12).

E o E23 expressa a seguinte opinião:

Eu sou uma pessoa muito, apesar de não parecer em muitos momentos, eu sou uma pessoa que delego muito, dou muita autonomia. Apesar de parecer esse jeito mais assertivo, mais crítico que também é da minha essência. Seu eu te disser [...] o projeto é teu, essa pesquisa é tua, vai estudar e me

apresenta a tua proposta. Isso em alguns momentos, dependendo do nível de maturidade, não diria emocional, mas de maturidade de experiência técnica pra fazer aquilo, angustia as pessoas. Então eu sei que pra trabalhar comigo, que vai tar direto comigo, preciso ter pessoas que tenham maturidade profissional. Porque fora a questão da agenda, que é sempre muito concorrida, eu tenho mais um estilo de fazer junto, de ouvir a pessoa, de dar minhas ideias e contribuições e deixar a pessoa trabalhar. (E23).

Quero destacar que os estilos de liderança, em especial o de liderança democrática, considerado nesta pesquisa, também estimulam outras práticas de gestão de recursos humanos, voltadas a envolvimento, relacionamento e à comunicação existente nos grupos de trabalho. Isso porque, de acordo com Souza e Espírito Santo (2010), quando uma organização possui uma liderança democrática em suas práticas de gestão de recursos humanos, há uma tendência de que os colaboradores participem mais frente às comunicações e com maior interação junto ao grupo de trabalho. Para os autores, “a liderança democrática torna os colaboradores mais participativos, a união do grupo tende a aumentar” (SOUZA E ESPÍRITO SANTO, 2010, p. 165).

Para complementar esta unidade de análise, destaco uma das falas que acaba sendo recorrente sobre a autonomia que tem a respeito do trabalho e estímulo à tomada de decisão, mas que também é pautada pela mediação e suporte, prática esta que está sendo construída e desenvolvida a partir do novo modelo de GP e que são resolvidas em momentos pontuais de reunião, se for o caso, ou no dia a dia de trabalho mesmo. O E1 diz que:

Hoje em dia, conforme as pessoas vão se acostumando com o modelo elas estão andando mais sozinhas e eu acabo sendo um alinhamento no final. Mas tem momentos, não na reunião, mas tem momentos que eles me chamam, olha, a gente tá com uma dúvida, pensamos nisso, naquilo, o que você acha, qual a prioridade, a gente se alinha, mas geralmente uma coisa mais simples, na área, nada de vamos fazer uma reunião pra definir esse ponto. (E1).

Uma ação concreta e que embasa a prática de participação, estimulando a construção conjunta, é identificada com a elaboração do Novo Modelo de GP. O fato de haver uma construção coletiva para a realização da concepção, e posterior implantação, do projeto foi algo destacado como uma atribuição fortemente coletiva, sendo essa percepção compartilhada por diferentes subáreas de GP. E de acordo com as entrevistas, para que isso ocorresse a prática de participação precisou ser relevante e central no processo de elaboração, validação e monitoramento do projeto como um todo. Com relação a esse aspecto, o E13 corrobora que

houve essa prática, mesmo ele tendo sido envolvido até o final do processo, conforme pode ser observado a seguir:

Nós começamos do zero. Então nós construímos as políticas. Cada área construiu as suas políticas. Depois a gente passou por várias ações do grupo. Depois teve validações com outras áreas de empresa e depois teve esse modelo que é o GPPS que tem outras pessoas, diretores, no momento de fechamento que são pessoas que vão dizer vai ficar assim pra que a gente possa divulgar. Nesse momento eu não participei. Participei da construção até o nível de debate com as centrais. (E13).

E esse sentimento é compartilhado por pessoas de diferentes áreas, como, por exemplo, o E14, que é da área de SGP e considera que:

Todas as políticas que eles escrevem eles nos envolvem pra discutir, pra dar uma olhada, às vezes foge alguma coisa, mas de uma forma geral a gente tá envolvido. E não tem como ser diferente, porque quem vai operacionalizar é a nossa área. (E14).

Essas opiniões demonstram que uma prática de participação pode promover o maior envolvimento das pessoas no processo decisório e na composição da solução compartilhada de problemas, estimulando a autonomia e a responsabilidade. Caso existam alguns projetos, processos ou programas de trabalho, esses podem atuar como meios tangíveis de concretização desse estilo de prática, o qual tem como prerrogativa possibilitar um ambiente propício à formação de atributos de CCs e, conseqüentemente, a própria formação dessas competências. Isso porque o envolvimento subjetivo é um atributo da CC.

Com base nas exposições teóricas, nas entrevistas e documentos investigados, pode-se dizer que a prática de participação é uma prerrogativa de trabalho no grupo de GP do CAS, pois há o estímulo e a possibilidade de se colocar em prática as propostas e projetos, com apoio e suporte da liderança. Alguns exemplos desse tipo de prática podem ser ilustrados a partir da construção do Novo Modelo de GP, que integra os diferentes grupos de trabalho para pensarem, em momentos individuais e em conjunto, as políticas e os macroprocessos. Outro exemplo ocorre no próprio cotidiano de atuação, momento em que as pessoas têm autonomia para realização dos seus trabalhos, em função do estilo de liderança e em função do apoio da equipe, ao se considerar que, se houver algum problema, a responsabilidade é coletiva e não individual.

Nessa linha de corresponsabilidade, dou seqüência à apresentação das unidades de análise que compõem a categoria geral de “Práticas de GRH”. Antes, porém, finalizo essa

subseção com um quadro síntese dos resultados encontrados nesta unidade de análise, conforme segue:

QUADRO 5 – Síntese dos resultados sobre prática de participação

Tipo de Prática de GRH	Conceito da prática	Configurações Assumidas na GP do CAS (conjunto de ações que compõem a prática)	Referências às Competências Coletivas
Práticas de Participação	Estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	Autonomia e apoio da liderança. Liderança democrática. Construção coletiva (ex.: Novo Modelo de GP)	Promoção de maior envolvimento das pessoas no processo decisório e na composição da solução compartilhada de problemas, estimulando a autonomia e a responsabilidade.

5.1.2 Prática de Relacionamento

As práticas de relacionamento, assim como as práticas de participação, são práticas associadas à política referente ao envolvimento (DEMO e NUNES, 2012). Essas práticas destinam-se aos procedimentos, métodos e técnicas que versam sobre a identificação de competências e expectativas dos colaboradores, da maneira de se tratar as pessoas, embasada em respeito e atenção, além de considerar a própria expectativa dos colaboradores em relação ao trabalho, considerando os modos de realizar os eventos e ações de integração.

No instrumento de pesquisa, foram estipuladas duas questões que ajudaram a levantar informações para a análise desta unidade, porém, ao longo das entrevistas também foi possível identificar outras práticas de relacionamento associadas, principalmente quanto ao processo de integração dos indivíduos no trabalho e da própria expectativa correspondente à carreira das pessoas, e ao que o próprio Sicredi oferece enquanto organização. Para tanto, vou separar a unidade de análise em diferentes momentos, a começar por trazer à tona a maneira pela qual são consideradas as expectativas dos colaboradores, antes mesmo do seu ingresso na empresa: o momento da seleção.

Uma das questões que perpassa todo o processo seletivo, de acordo com os entrevistados, é o fato de que diversas vezes são expostos os valores do Sicredi e o “Jeito Sicredi de Ser” (programa que inclusive é institucional, e faz parte da integração dos novos membros, e que apresenta, além dos valores, o funcionamento geral do Sicredi, por meio de um programa computacional e interativo).

Na visão dos entrevistados, essas explicações são importantes, pois é a maneira pela qual se conseguem analisar se os candidatos e novos colaboradores partilham dos mesmos valores que a empresa e se conseguem enxergar suas expectativas atendidas dentro do modo de trabalhar no Sicredi. Essa é uma preocupação principalmente com as pessoas que “vêm do mercado” (expressão utilizada pelos colaboradores para se dirigirem aos sujeitos que nunca trabalharam em uma cooperativa de crédito e que estão acostumados com um ritmo mais acelerado de tomada de decisão e implantação).

Inserida nesta prática também está o fato de que o próprio processo seletivo é criterioso e composto de diferentes fases, incluindo uma em que as pessoas têm uma entrevista com os possíveis colegas de trabalho, a fim de se identificar a empatia e se reforçar o próprio “Jeito de Ser”, como se observa na fala do E4, em relação ao seu próprio processo de seleção:

Foi demorado, foi um processo bastante demorado, foi um processo bastante criterioso e que eu tive que mostrar em vários momentos assim meu conhecimento técnico daquilo que eu estava executando, tive até que fazer uma apresentação de um projeto de educação que eu já tivesse implantado, pra três pessoas. Fiz reunião com quatro pessoas, fiz entrevista com quatro pessoas em momentos diferentes e mais essa apresentação, então foi bastante criterioso assim, nesse sentido, acho que é um processo criterioso.
(E4).

O que é ressaltado, por parte de quem elabora e aplica essas fases, é que isso é de fundamental importância, porque, de acordo com a E1, “*só nos interessa trabalhar com pessoas que realmente estejam a fim de contribuir e que se identifiquem com o negócio, que queiram ser associados, além de colaboradores*”. E, para isso, é considerada a opinião de todos que estão envolvidos no processo. Analisando sob esse aspecto, posso dizer que, mesmo a seleção sendo um processo de contratação individual, a prática de relacionamento é aplicada tanto quando se questiona se a pessoa tem realmente interesse em trabalhar no Sicredi, e, principalmente, quando se estabelece como uma das etapas do processo a entrevista coletiva com futuros colegas de trabalho.

Outro ponto que merece destaque, quando se aborda as práticas de relacionamento refere-se à integração dos novos membros e os momentos de descontração e trocas com aqueles que já se encontram há algum tempo na organização. Todos eles concordam que o programa que mencionei antes – a respeito da integração dos novos membros: “Jeito Sicredi

de Ser”, o qual se preocupa em conceder as boas-vindas e apresentar aos novos colaboradores considerações sobre cooperativismo e sociedades cooperativas, cooperativas de crédito e o próprio Sicredi – é um ambiente didático, interativo e objetivo. As pessoas virtualmente fazem um passeio sobre os diferentes conceitos que envolvem o negócio no qual estão ingressando (JEITO SICREDI DE SER, 2012).

Além disso, existe uma prática que é adotada apenas pelo SGP, pelo menos foram os únicos a citar que isso existe e que se refere à apresentação do novo membro à equipe e posterior acompanhamento do colaborador por um de seus pares, tanto nos momentos de trabalho, quanto nos momentos de almoço, para que a pessoa sinta-se acolhida e bem recebida, como destaca o E14: *“O pessoal mesmo novo, não tem ninguém sozinho, tem sempre alguém com essa pessoa, mesmo quando ela vai almoçar, vamos conhecer, vamos no shopping, então é mais a relação na equipe como um todo”*.

Ainda apareceram outros momentos de integração, mas que são realizados ao longo do ano com as pessoas que já estão no Sicredi, independente do tempo, como aponta o E3, ao dizer que *“tem a festa de fim de ano, tem churrasco na casa de um, na casa de outro, tem bastante aniversários, os almoços”*.

As ações de integração ajudam a compor a prática de relacionamento, uma vez que prezam por estreitar a relação propriamente dita entre os colaboradores e a organização. Segundo Xavier (2006), o processo de integração do colaborador na empresa é complexo e pode ser realizado através de processos institucionais e informais. No CAS, foi observado que existem esses dois processos e que isso minimiza a tensão e ansiedade quando se é um novo associado, e também fortalece os vínculos quando se está há mais tempo no Sicredi.

Da mesma forma, a integração contribui para familiarizar os novos funcionários à linguagem usual da organização, usos e costumes internos, bem como à estrutura de organização e funcionamento dos principais processos e serviços da instituição (XAVIER, 2006). Logo, percebo que há uma relação direta com o atributo de CC voltado à linguagem compartilhada, a qual somente se constitui ao longo do tempo (reforçada pelos encontros informais), mas que também pode ser iniciada já no momento da integração de novas pessoas.

As práticas de relacionamento também podem ser analisadas sob o modo como as pessoas percebem seu dia a dia de trabalho e as expectativas referentes à sua execução. Isso porque a visão e reconhecimento de suas atribuições contribuem para a identificação do colaborador com o trabalho e com a organização, fortalecendo o envolvimento e

comprometimento, e, conseqüentemente, com seu maior desempenho (FERREIRA e ASMAR, 2004).

Nessa perspectiva, as pessoas também foram questionadas quanto ao seu dia a dia de trabalho, e a resposta, por unanimidade, foi que ele é bastante “corrido”, mas também recompensador. Embora tenham muitas atribuições (rotineiras e eventuais, trazidas pelas elaborações de projetos) para realizar, e algumas vezes pouco tempo para executá-las, as pessoas afirmaram que vale a pena, pois percebem a importância de suas ações e projetos para o andamento do próprio Sicredi (elemento este que é corroborado mais adiante, quando relatam que enxergam a relação daquilo que fazem com o negócio do Sicredi), como aponta o E10: *“é muito corrido [...] está dividido em atividades que são rotineiras e outras referentes á realização e acompanhamento de projetos da área, mas assim mesmo é gratificante perceber que o que faço traz sentido pra mim e pro Sicredi.”* (E10).

Um ponto relevante, no que tange à discussão da prática de relacionamento, é que muitas das ações presentes nessa prática estão voltadas para a forma de se tratar as pessoas, baseada em respeito e atenção, trazendo como resultado maior o envolvimento e a identificação das pessoas com seus colegas e com o próprio trabalho. E isso se reflete na busca por solução de maneira coletiva apontada pelos associados, os quais afirmam que, embora existam alguns problemas a serem superados na equipe de GP do CAS, como um todo, há um caminho para enfrentar a correria do cotidiano de trabalho, a partir do trabalho em equipe; conforme a opinião do E17: *“tudo aqui é feito em equipe [...] senão fosse não aguentaríamos [...] não daria certo”*.

Uma equipe pode ser facilmente definida como sendo uma reunião de pessoas fazendo algo junto. Nesse contexto, não é o que uma equipe faz que a torna uma equipe, mas, sim, como faz, pois o fazer em conjunto é o que interessa (QUICK, 2004). E um ponto importante de ser considerado é que “o trabalho em equipe só ocorre quando é uma filosofia da organização. Não existem milagres, é preciso vontade organizacional.” (REGINATTO, 2004, p. 13). No caso investigado, embora sejam identificados alguns entraves, a realização do trabalho em equipe é algo que permeia a filosofia das cooperativas, bem como isso precisa estar presente quando falamos em competências coletivas de grupos de trabalho.

Nesse sentido, encontrei alguns indícios para a realização desse tipo de atividade, porém também identifiquei respostas que levam a refletir acerca de um processo de

amadurecimento e envolvimento das diferentes áreas associadas dentro da própria área de GP, como bem se observa através da fala do E11, pois, para ele:

Existe um vínculo, um respeito, ele é legal, ele é cumprido e vice-versa, ninguém dá o 'pitaco' onde não deve e as pessoas que estão dentro dessa área como um todo elas sempre buscam se ajudar, sempre contribuir, porque uma acaba sendo cliente da outra, então a assessoria é cliente do centro de expertise pra pegar a política, as informações pra poder ir lá na ponta poder propagar, digamos assim, isso acho que roda bem. (E11).

Essa percepção foi corroborada pelo depoimento do E10, ao retratar a questão do tempo para que isso fique mais alinhado, segundo ele:

Pra mim é claro que no futuro essas três áreas vão ficar cada vez mais próximas, mesmo tendo características diferentes e em entregas e exigências diferentes. Eu vejo como uma área só [...]eu vejo que hoje são áreas separadas, mas que a tendência é cada vez mais estarem próximas. (E10).

Por isso, quando questionados quanto à existência de um trabalho em equipe, as respostas foram unânimes em relação aos seus pequenos grupos de trabalho, porém ainda em processo de desenvolvimento no que se refere à área como um todo. A fala do E13 ilustra bem essa questão, pois, segundo ele, “Grande parte, ele é um trabalho de equipe, porque estou com minhas coisas atrasadas, tenho que acabar hoje. O pessoal fica [...] mas sempre existe aquela disponibilidade de ajuda e eu percebo isso como trabalho de equipe. Se não fosse, o azar é teu e eu tô indo embora” (E13). Porém, quando questionado a respeito do trabalho com as outras duas subáreas, o discurso alterou um pouco, revelando que: “hoje as nossas atividades não estão muito interligadas. (E13)”.

Esse aspecto também é demonstrado no discurso do E6:

A impressão que eu tenho hoje é de que a gente nunca vai ter uma entrega de toda a área de GP, a não ser o novo modelo mesmo, que é um projeto grande, que tem o envolvimento de todo mundo e que essa será nossa grande entrega, mas, falando em rotina, em dia-a-dia hoje tem uma relação dentro do GP muito de cliente fornecedor, que é o centro de expertise fornecendo pra assessoria de GP programas e políticas pra eles colocarem em prática com seus clientes, e ao mesmo tempo a assessoria de GP sendo cliente do SGP, no que diz respeito a serviços, então a SGP tem operações lá que precisam de serviços, então ela é cliente, então hoje acaba sendo muito essa relação cliente-fornecedor, de passar a bola redonda, do que se enxergar todo como uma equipe fazendo uma entrega. (E6).

Algo que aparece como reforço para essa constatação é o Novo Modelo de GP. De acordo com o E17, a existência desse modelo possibilitou momentos de elaboração e de trocas que não eram, e que na verdade não são, até então, muito frequentes, diz ele que: *“Fora o novo modelo, a troca entre as 3 áreas é muito pouca. É uma área bem diferente da nossa. Algumas coisas têm ligação, mas são atividades bem distintas. Então as comunicações que a gente tem com eles são muito pontuais.”* (E17).

Analisando mais profundamente os conteúdos das entrevistas, é possível identificar que, mesmo havendo um destaque maior para a existência de um trabalho em equipe dentro das suas subáreas (equipes de trabalho diárias), ainda assim aparecem algumas contraposições em relação a esse discurso, denotando que não necessariamente essa situação de trabalho em equipe é partilhada por todos no momento de execução das suas atribuições, como se constata na opinião do E2: *“E na GP cada um tem o seu projeto [...]. Ainda bem que na GP as pessoas são solistas, todas se apoiam ninguém senta em cima da informação, mas também não tem trabalho em grupo.”*

Porém, há o sentimento presente de que é possível e necessário haver essa relação de interação melhor estabelecida, como se observa na fala do E1:

A gente não é uma equipe por obrigação, a gente é uma equipe de gestão de pessoas como um todo, por desejo de ser uma equipe, por entender que isso fortalece a nossa área. Então o relacionamento é muito importante, tem que fluir, tem que ser uma coisa boa. A partir do momento que o centro de expertise, por exemplo, for esnobe, for arrogante, se achar o detentor do conhecimento, isso vai dar problema no relacionamento e nós vamos ter problema na nossa equipe como um todo. Então isso é uma coisa que jamais pode acontecer, então a gente cuida muito como, não adianta só entregar, tem que entregar envolvendo todo o mundo. (E1).

Seguindo para o fechamento desta unidade de análise, é ainda relevante apresentar como as pessoas identificam o respeito e a atenção como ações dentro das práticas de relacionamentos. Todas as pessoas acreditam que há abertura para falar o que se pensa e têm autonomia para realizar as suas atividades com o suporte necessário (como relatado na unidade anterior, sobre práticas de participação). Sendo assim, em nenhum momento alguém sinalizou que há desrespeito ou falta de atenção nos processos de trabalho. Pelo contrário, o que mais se destaca é o fato de que *“o relacionamento se constrói inicialmente a partir do crachá.* (E2)”, e assim é importante que as pessoas saibam respeitar o tempo dos outros e da própria empresa (o que corrobora o fato de existir um cuidado referente ao perfil e a apresentar o Jeito Sicredi de Ser já no processo seletivo). A fala do E13 identifica bem essa

questão, diz ele que: “o espaço é dado pra todos [...] a abertura é dada pra todos, sem privilégios”. E mesmo que isso não ocorra o tempo inteiro e para todos, é estimulado o envolvimento de alguma forma, bem como demonstra o E8, ao comentar que: “Não é todo o grupo que participa o tempo inteiro, mas todas as pessoas que são necessárias são chamadas pra participar.”.

Fazendo uma análise crítica e geral a respeito da prática de relacionamento, posso destacar que algumas ações são realizadas, como o levantamento e compartilhamento de expectativas, as relações baseadas em confiança, respeito e atenção, e ainda os modos de integrar os indivíduos aos grupos, ao trabalho e à organização. O que merece maior atenção é abordagem sobre o trabalho em equipe, pois mesmo que alguns digam que existe, ele ainda não é, por muitos, percebido como tal, no que se refere à área de GP do CAS como um todo. Esse aspecto voltará a ser explorado quando eu discutir os atributos de CCs, em especial ao que se refere à cooperação.

Como realizado anteriormente, finalizo esta unidade de análise com o Quadro 6, que sistematiza os principais resultados encontrados:

QUADRO 6 – Síntese dos resultados sobre prática de relacionamento

Tipo de Prática de GRH	Conceito da prática	Configurações Assumidas na GP do CAS (conjunto de ações que compõem a prática)	Referências às Competências Coletivas
Prática de Relacionamento	Considera expectativas dos colaboradores quanto ao trabalho. Está embasado no modo de se tratar as pessoas, baseado em respeito e atenção. Eventos e ações de integração compõem essa prática.	Programa Jeito de Sicredi de Ser Entrevista de seleção coletiva (com possível equipe de trabalho) Integração informal Busca coletiva por solução de problema Trabalho em equipe apenas nos pequenos grupos.	Prática que enfoca o tratamento das pessoas baseado em respeito e atenção, trazendo como resultado maior o envolvimento e a identificação das pessoas com seus colegas e com o próprio trabalho.

5.1.3 Prática de Comunicação

Outra prática de gestão de recursos humanos inserida dentro da política de envolvimento é a prática de comunicação. Esse tipo de prática instigou-me a analisar qual o modo habitual e institucionalizado de considerar ideias, sugestões e reclamações, bem como a maneira pela qual as divulgações importantes ao desempenho são compartilhadas dentro da área de GP do CAS (NUNES e DEMO, 2012).

A própria etimologia da palavra “comunicação”, que advém do latim “*communicare*”, e que significa partilhar, tornar comum, trocar opiniões, repartir, associar, conferenciar, é um estímulo à investigação. Ela, por si só, implica, então, troca de mensagens, emissão e recebimento de informações que, se consideradas nos ambientes organizacionais, tem um importante papel e, se considerada como uma prática de GRH, ainda mais significativa.

Dessa forma, a investigação sobre essa prática recaiu especificamente na identificação de como ocorre a troca de informações dentro do escopo de trabalho de cada sujeito investigado, assim como a maneira pela qual isso ocorre dentro da própria área de GP do CAS.

Vale lembrar que as fontes e os canais de informação podem ser classificados em dois tipos: formais e informais. As fontes formais são aquelas obtidas por meio de publicações, livros, manuais, documentos da empresa, entre outros, que estejam disponíveis física ou virtualmente para acesso das pessoas interessadas. As fontes informais referem-se às conversas, reuniões, seminários e demais espaços de socialização. Não existe uma apreciação no que se refere à qual seria melhor, apenas o que as distingue é que, na fonte formal, a informação é disponibilizada de maneira organizada e estruturada (LACOMBE, 2005). Dentro do escopo do conteúdo analisado, foram identificados momentos formais e informais em que isso ocorre.

Nos momentos informais, destaca-se o seguinte depoimento:

Eu acho que é mais nos momentos informais, no informal durante o horário de trabalho, no sentido de, ‘eu tô precisando saber determinada coisa, como que eu faço pra isso?’ Daí para assim e se entra nessa discussão, então acho que se torna até formal, né, porque a gente sabe que tem, é um contato que existe, a gente para e debate, né. (E4).

Momentos como esses são, inclusive, estimulados a acontecer, como pode ser observado na opinião do E16:

A nossa gestora deixa sempre muito aberto pra gente questionar o que quer saber [...] Agora a gente tem o programa de comunicação direta que todas as áreas adotaram, isso pra trazer tudo o que acontece nas reuniões da diretoria, mas a gente antes já tinha um pouco. Só que agora é mais formal pra discutir o que vem acontecendo no Sicredi como um todo. E esses projetos que acontecem de gestão de pessoas, às vezes a gente não participa das reuniões, das construções, mas a gente é sempre informado, a gente sempre sabe o que tá acontecendo. (E16).

No que se refere aos aspectos voltados às trocas que simbolizam a formalidade existente na comunicação, são destacados os fóruns, os *e-mails*, o portal e as reuniões, conforme apresento nos trechos seguintes, para ilustrar essa reflexão:

Tem reuniões quinzenais [...], dessas reuniões de Direx, tu tira uma ATA, com informações que podem ser compartilhadas e vira um informativo pros gestores, que tem por obrigação fazer uma reunião com todo o time e dizer o que aconteceu, o que foi tratado, tirar as dúvidas que tiverem. Eu tenho como prática que quando eu recebo já encaminho pra todo mundo, pedindo pra que eles façam a leitura, anotem as dúvidas, porque a gente vai ter um momento bem em seguida de discutir essas dúvidas. É um momento de compartilhar uma informação que é muito mais gerencial. [...] eu acho que se comunica muito mais agora. A gente tem newsletter [...] a gente tem dois tipos de jornaizinhos internos. Então, a informação está lá. (E12).

A gente usa tudo o que tem, às vezes é reunião, às vezes é um e-mail mesmo, eu monto uma lista de coisas importantes e mando por e-mail depois a gente vai aprofundar mais numa reunião. Às vezes a gente não tem nem sala, mas reúne ali mesmo se é uma coisa muito rápida que não pode esperar. Eu reúno eles lá mesmo pra dar uma conversada. (E14).

Outro importante aspecto que precisa ser considerado com relação à prática de comunicação é a maneira pela qual as pessoas realizam seus trabalhos, e ainda o modo como os colaboradores se comunicam a fim de resolver algum problema, tendo em vista que a prática de GRH voltada à comunicação precisa encontrar ações que estimulem essas movimentações, apresentando como possíveis resultados o maior conhecimento e participação das pessoas, no que se refere à organização e demais áreas que a compõem.

Assim, tendo em vista que a prática de GRH voltada à comunicação precisa encontrar ações que estimulem essas movimentações, apresentando como possíveis resultados o maior conhecimento e participação das pessoas no que se refere à organização e demais áreas que a

compõem, foi apontado que, mesmo sendo pontual e escassa, quando os assuntos são correspondentes (afins) e há uma interdependência das áreas para a resolução de algum problema ou realização de uma atividade, essa prática é utilizada no grupo investigado, como demonstra o E17:

É muito pontual quando tem. Quando envolve questões sindicais aí a gente tem o contato lá com eles. Quando envolve remuneração a gente tem contato lá com eles. Porque daí eles também são clientes, são de uma empresa do CAS. Então também tem essa comunicação de quando eles também são clientes, mas são muito pontuais. É uma área bem diferente da nossa. Algumas coisas tem ligação, mas são atividades bem distintas. Então as comunicações que a gente tem com eles são muito pontuais, mas existem. (E17).

Mais uma vez, o projeto do Novo Modelo de GP é citado em relação á possibilidade de participação das pessoas, pois fica claro que houve estímulo à apresentação de sugestões e reclamações, bem como à própria divulgação dele e de suas fases (LACOMBE, 2005). Segundo a maioria dos participantes da pesquisa, ele é, inclusive, uma entrega considerada coletiva e resultado de uma construção coletiva das pessoas da área e dos demais colaboradores, conforme visto na revisão de literatura e como voltará a ser analisado sob o prisma do atributo de CC denominado referencial comum. Neste momento, vale apenas ressaltar que ele contribui para comprovar a existência da prática de comunicação dentro da área de GP, como se observa a partir das ações relatadas pelo E10:

Existe estímulo a comunicação, é claro. Ela é transparente, se não tem reunião eles encaminham um status, se tem reunião eles encaminham uma pauta, encaminham a apresentação, semanalmente a gente, não só sobre o meu bloco como os demais, a gente consegue ter uma visão do todo, poder entender como que anda, como tá o andamento do modelo do novo projeto, não só do bloco. (E10).

Quando falo das práticas de comunicação, portanto, é possível perceber que as ações dos gestores são centrais para que essas trocas ocorram (LACOMBE, 2005; LIMONGI-FRANÇA, 2008). São eles quem, muitas vezes, servem de canais de distribuição e disseminação dos principais acontecimentos dentro da área de GP. E, além disso, são eles os responsáveis por repassar o meio pelo qual se pode ter acesso a um tipo de informação específica e, ainda, são também responsáveis por estimular que haja essa busca constante e troca sempre que possível e necessário.

Com essas considerações percebo que, para existir a prática de comunicação, ela deve ser desenvolvida a partir de diferentes ações, como: reuniões, conversas informais, fóruns, troca de mensagens por meio de *e-mails*. O que mais importa e contribui para a existência dela acaba sendo o próprio estilo de gestão e o modo como as pessoas percebem o seu envolvimento e importância dentro do seu trabalho, mas, também, e principalmente, o quanto aquilo que fazem impacta no trabalho do outro e, conseqüentemente, na organização.

Assim, alguns dos aspectos voltados a práticas de comunicação também voltam a ser analisados sob o olhar dos atributos de competências coletivas, como a própria comunicação e linguagem compartilhada e o contexto de interação (NUNES e DEMO, 2012).

Sistematizando os resultados encontrados referente a esta unidade de análise, apresento o Quadro 7, abaixo:

QUADRO 7 – Síntese dos resultados sobre prática de comunicação

Tipo de Prática de GRH	Conceito da prática	Configurações Assumidas na GP do CAS (conjunto de ações que compõem a prática)	Referências às Competências Coletivas
Prática de Comunicação	Modo habitual e institucionalizado de considerar ideias, sugestões e reclamações, além de divulgações importantes para o desempenho no trabalho.	Fontes de troca formais (<i>e-mails</i> , portal, reunião) e informais (dia a dia e encontros fora do expediente). Apesar da hierarquia, há abertura para os integrantes da área se manifestarem.	Estímulo a trocas e ambiente/relação de interação. Compartilhar objetivos e linguagem.

5.1.4 Prática de Reconhecimento

Essa prática diz respeito também à política de envolvimento de GRH. Na intenção de identificar se existia essa prática e o modo como as pessoas a percebiam, questionei diretamente os sujeitos sobre as principais ações de reconhecimento aplicadas no seu escopo de trabalho.

Para esclarecer essa prática, saliento que ela se refere ao modo como ocorrem os elogios, os destaques dos associados, no que diz respeito a seus desempenhos, e à maneira como é realizado o *feedback*.

De acordo com Siqueira e Gomide (2004), a prática de reconhecimento na gestão de pessoas é o elemento-chave na relação das pessoas com o próprio trabalho que realizam e na organização em que estão inseridas, havendo implicações diretas na percepção de valorização do desempenho e de justiça. Essa prática de reconhecimento também traz impacto à construção da identidade e de saúde e prazer no trabalho (DEJOURS, 1993; 2009).

Existem, inclusive, alguns estudos (MENDES, 2007, 2008; MENDES *et al.*, 2010) que apontam os resultados de pesquisas sobre reconhecimento no âmbito da psicodinâmica do trabalho. O foco desta Tese não é esse, mas, sim, investigar, como mencionado anteriormente, se existem ações em que as práticas de reconhecimento são realizadas dentro do grupo investigado, isso porque, de acordo com os documentos analisados, elas são requeridas e estimuladas dentro da organização, principalmente após o Programa “Evolução”.

No documento “Por Você” encontram-se informações sobre o programa “Evolução Sicedi”, voltado à gestão do desempenho. Segundo informações ali contidas, alguns objetivos desse programa consistem em estruturar o processo formal de *feedback*. Essa prática é percebida pelos entrevistados, pois a maior parte deles considerou a existência e importância, como se observa na fala do E8, a seguir:

Tem o processo formal do Evolução, que é a avaliação de desempenho, que é anual, então a avaliação semestral dos objetivos e feedback e trocas. Além disso, a gente tem os follow-ups com as nossas, com a gestão da nossa área, [...] pra ter o feedback do trabalho em si, claro entra a parte do conteúdo, mas muito mais a parte das entregas, são individuais. (E8).

Essa fala também registra que existem outras ações que compõem a prática do reconhecimento, que são os *follow-ups*, compreendidos como os processos de acompanhamento do desempenho realizado pelo gestor. A opinião desse entrevistado é corroborada pela entrevista do E10, que também aponta a existência do programa “Evolução”, bem como de momentos de reuniões de acompanhamento, afirmando que: “o feedback que eu tive formal foi através do Evolução, foram duas vezes que eu já realizei essa avaliação, mas também existe o informal que é muito nas reuniões de follow. (E10)”.

Os comentários desses entrevistados sinalizam que o reconhecimento é realizado de maneira formal pelo “Evolução”, e também de modo informal, quando se julga necessário, sendo sempre individual, como é possível identificar nas opiniões seguintes:

Todos os feedbacks que eu tive assim foram gerados por uma necessidade minha, pra saber o que eu fiz de errado, como foi, e aí sempre foram reuniões individuais, tipo, porque eu acho que o momento que eu tava vivendo eram muito questões particulares minhas do tipo pra gente poder se desenvolver. Esse tipo de feedback tem. [...] O reconhecimento público do tipo foi bem conduzido, não foi bem conduzido, bom trabalho, esse tipo não tem, não é uma prática estimulada, porque é uma prática que as pessoas não têm muita clareza, muitos acreditam que isso gera, que as pessoas não têm maturidade pra receber, pra ouvir feedback público tipo. (E2).

A gente não tem um processo formal de feedback coletivo, a gente tem as reuniões mensais que talvez sejam esse momento onde a gente confirma, a gente entra mais no trabalho e acaba conversando, mas não chegando numa conclusão final do tipo tá bom, tá ruim, tá mais ou menos, mas assim, nós temos que ir atrás disso, atrás daquilo e já é positivo porque aí você tem um norteador. (E7).

Notei também que essas práticas ocorrem nas três subáreas da GP do CAS, sendo que cada gestor é responsável por realizar essa prática no momento em que julgar necessário (falando dos momentos informais), e instruído a agendar alguns momentos formais, após a avaliação, para estruturar e compartilhar desempenhos e traçar objetivos comuns (ações que serão analisadas com maior profundidade na prática de desenvolvimento). Porém, não existe nenhum tipo de prática de reconhecimento que seja coletiva e que articule as diferentes áreas, a não ser a possibilidade de realocações e mudanças de carreira, como se observa na manifestação do E18:

Em termos de reconhecimento, eu vejo que hoje é possível, porque eu já passei por três fases aqui no Sicredi. O antes, o durante e o depois, então eu já vi na prática três modelos de gestão aqui no Sicredi, principalmente aqui no CAS. Eu vejo que hoje há a possibilidade daquele colaborador que é comprometido, que busca, que tem interesse de almejar algo maior, ele vai se desenvolver pra isso. E outro ponto que eu destaco diferentemente do passado que os colaboradores têm possibilidade de movimentar pra uma outra área. (E18).

Assim, se olharmos a possibilidade de mudar de carreira, em função de uma maior identificação e conseqüente reconhecimento de suas capacidades (DUTRA, 2008) para a realização de algo, isso é estimulado na GP do CAS. Outra questão também importante de ressaltar é que, em função da complexidade do Sicredi e do estilo de trabalho de uma cooperativa de crédito (mais colaborativo), os erros são identificados, mas também são tolerados, funcionando como uma maneira de reconhecer o trabalho e, por vezes, estimular o aprendizado a partir dele. Nesse sentido, o reconhecimento pode ser estimulado através da aprendizagem pelo erro, conforme as ideias de Luckesi (2002), que argumenta que o erro não

é fonte de castigo, mas suporte para o crescimento. A fala do E15 retrata bem esse posicionamento:

O Sicredi não tem nenhuma norma de restringir ou fazer alguma curva forçada pra reconhecer as pessoas por cargo, tem que respeitar as normas da empresa, mas ela é muito menos rígida do que as outras corporações, então, na lista júnior vira plena, a critério da gerência [...] pouca gente tem castigo no Sicredi por ter errado, porque existe um senso comum de operar o que eu falei na última hora. [...] parte do reconhecimento é focado nas pessoas, eu te entendo, toca ficha, não tem problema, não é só erro de um programa só, faz parte do jogo. (E15).

A tolerância ao erro também pode ser vista como um pressuposto à existência da competência coletiva, já que tem relação com os atributos referentes a contexto de interação e engajamento subjetivo, por exemplo. Aspectos estes que serão analisados detalhadamente mais adiante, mas que é importante, desde já, ressaltar essa relação.

De forma geral, é possível perceber a existência da prática de reconhecimento nos grupos de trabalho da GP do CAS, sendo ela, em sua maior parte, individual e obedecendo a momentos de formalidade e informalidade. Destaco a seguir, no Quadro 8, as sistematizações dos resultados obtidos nesta unidade de análise.

QUADRO 8 - Síntese dos resultados sobre prática de reconhecimento

Tipo de Prática de GRH	Conceito da prática	Configurações Assumidas na GP do CAS (conjunto de ações que compõem a prática)	Referências às Competências Coletivas
Prática de Reconhecimento	Reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> contínuos.	Programa “Evolução Sicredi” Reuniões individuais de <i>feedback</i> e <i>follow-up</i> (acompanhamento) Tolerância aos erros	Relação com o sentimento de identificação com o grupo e com o trabalho, a partir da valorização e prazer associado à organização.

5.1.5 Prática de Desenvolvimento

A princípio, eu havia pensado em separar a prática de desenvolvimento em três: prática de estímulo à aprendizagem e à produção e compartilhamento de conhecimento; prática de desenvolvimento compartilhado; e prática de treinamentos. Isso porque havia, em cada uma dessas práticas, uma questão específica para ser analisada, e também porque, na

pesquisa de Nunes e Demo (2012), os autores referiam-se à promoção de espaços de apresentação de ideias e trocas de conhecimento; elaboração de planos de desenvolvimento em conjunto; e implantação de processos sistemáticos para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, respectivamente. Porém, as respostas dos sujeitos levaram à construção de uma unidade de análise que discute todas essas questões de maneira articulada.

Dessa forma, nesta unidade de análise o objetivo consiste em apresentar os resultados referentes a práticas de desenvolvimento, compartilhadas ou não, e informais e formais (na linha dos treinamentos).

Com base no documento “Por Você”, o desenvolvimento das pessoas está relacionado à evolução de suas carreiras. Essa carreira, para o Sicredi, é compreendida como uma sequência de posições e de trabalhos realizados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Sendo assim, o discurso presente na documentação é que o desenvolvimento da carreira é alcançado quando as pessoas sabem o que desejam e conseguem obter proveito do que a organização disponibiliza, como a avaliação de desempenho, a educação corporativa (com o Sicredi Aprende) e as oportunidades internas. Se observarmos o que as pessoas retratam sobre essa construção, podemos notar que há o alinhamento entre o que a organização preza pelas diretrizes referentes ao desenvolvimento e o que as pessoas da GP do CAS percebem nos seus ambientes de trabalho. As opiniões de alguns entrevistados demonstram isso, conforme explicitadas abaixo:

Depende muito de nós, assim, porque hoje nós temos os EADs, as próprias políticas que o centro de expertise tá disponibilizando, então, assim, tem oportunidades enormes mesmo. Só depende da gente. Tem biblioteca de livros especializados, a própria conversa no dia-a-dia, enorme. (E9)

Na verdade eu acho que aqui a gente tem muitas possibilidades de desenvolvimento. Eu vejo as pessoas indo pra cursos, eu vejo sendo encaminhadas pra cursos, eu vejo que no dia-a-dia a gente consegue se desenvolver bastante, porque os colegas cada um têm perfil específico e que é complementar, né, então isso a gente se desenvolve muito. Tu tem um ponto forte, mas todos os outros pontos fortes precisariam estar nos outros colegas e daí isso une fazendo uma corrente única. Então eu vejo o dia-a-dia muito desenvolvidor e essa ação mais prática de envio pra cursos, seminários, mais nesse sentido mesmo. (E4).

A preocupação com o desenvolvimento das pessoas, como possibilidades de implantação dessa prática, emerge já nas discussões do processo seletivo mesmo, como

aponta o E1: “A gente acaba tendo o cuidado de olhar parceiros que possam nos acompanhar por médio, longo prazo, porque aí a gente investe na formação desse parceiro porque sabe que vai poder contar com ele por mais tempo.” (E1).

O novo modelo de GP é algo que também estimula a realização das práticas de desenvolvimento, como comenta o E10: “com esse novo modelo todo mundo tá tendo a oportunidade de crescimento, não só em termos de carreira, mas também de conhecimento mesmo e aí pessoal, profissional, então, acho que tá sendo uma escola pra todos.” (E10).

Segundo os entrevistados, as oportunidades de desenvolvimento existem, basta ter vontade e ir atrás. Essas concepções são corroboradas pelas ideias de Moran (2008), ao considerar que nós aprendemos pelo interesse e pela necessidade, pois quando percebemos o objetivo e a utilidade, vamos em busca de oportunidades. O trecho da entrevista do E6 é bastante claro em relação a isso, diz ele que: “tem bastante oportunidades de se desenvolver, mas essa oportunidade não tá ali posta, tem que ir atrás.” (E6).

Outro aspecto referente a essa prática de desenvolvimento citado pelos entrevistados é o fato de haver colaboração dos membros da equipe para ajudar no que for necessário (MASCARENHAS, 2008), para o crescimento pessoal e profissional, como relata o E17:

O meu crescimento aconteceu pela coparticipação de outras pessoas. Muitas pessoas poderiam ter me ignorado e me deixado me desenvolver sozinha, mas não. Me dedicaram tempo pra me ensinar, pra mim chegar onde eu tô hoje. Então tem uma grande coparticipação das pessoas no meu desenvolvimento. (E17).

Essa constatação também permite fazer uma relação com o atributo de competência coletiva referente à cooperação, pois, de acordo com Le Boterf (2003), a cooperação refere-se à relação baseada na colaboração entre as pessoas, no sentido de alcançarem objetivos comuns. A prática de desenvolvimento visa a atentar para um desenvolvimento compartilhado, pensado e elaborado a partir de ações conjuntas, como construções conjuntas também, que é o que acontece após a avaliação formal, já que outro objetivo do “Evolução” está relacionado a possibilitar que os gestores planejem as ações de desenvolvimento dos seus colaboradores, em que, após a realização da avaliação, será determinado um plano de desenvolvimento para cada colaborador, com base nos resultados da última avaliação.

É possível perceber que isso de fato acontece, conforme comentário do E11, ao dizer que o processo de desenvolvimento “fica formalizado [...] ele vai pegar justamente as arestas desse período que foi avaliado no Evolução, seja competências, seja objetivos, já pra pensar

num desenvolvimento para o ano seguinte.” (E11). E assim, mesmo a prática de desenvolvimento, associada a esse compartilhamento e formalidade, também pode ficar a cargo de cada gerência. Em uma das subáreas, é destacado que a orientação formal, após o Evolução, é feita, mas também é aconselhado que se realizem alguns momentos de acompanhamento de maneira mais periódica, como o E12 considera em sua fala:

A recomendação interna é de que a cada três meses [...] chama pra conversa, procurar perceber como a pessoa está, e sai dessa conversa, vai lá e registra no Evolução, essa conversa que tu teve, coisas que tu combinou, porque quando chegar na hora de tu fazer a avaliação, tu vai ter muito mais subsídios pra dizer que houve uma evolução ou houve uma involução. [...] não precisa ser formal, e de fato não é, porque como a gente é uma área muito técnica, os problemas não costumam a aparecer. Então, acontece, vamos lá, traz, porque senão ele vai se repetir de novo. (E12)

Ao analisar o modo como a prática de desenvolvimento aponta para ações de treinamentos (LACOMBE, 2005; DUTRA, 2008; LIMONGI-FRANÇA, 2008; DEMO E NUNES, 2012), podemos perceber que esse estímulo existe e é vivenciado por muitos dentro da empresa, obedecendo à lógica do orçamento, como destacam o E13 e o E22, respectivamente. Segundo o E13, “*A nossa área há algum tempo não tem tempo em virtude do orçamento, mas existe a intenção.*”. E a opinião do E22 expressa que:

Antigamente tinha. Hoje não. Claro, nós temos o Sicredi Aprende que tá aberto pra quem tem interesse em buscar aquilo que tá disponível. Claro isso depende muito da iniciativa de cada um. Mas o desenvolvimento de equipe, de cada um, de conhecimento hoje tá, realmente, muito tempo sem nenhum incentivo pra isso. (E22).

A respeito do Sicredi Aprende, vale uma ressalva que está presente nos próprios documentos do Sicredi. A realização de cursos à distância, assim como os presenciais, também requer um investimento financeiro e pessoal, portanto, antes de se inscrever em um curso *e-learning*, é importante que as pessoas conversem com seus gestores imediatos para identificar quais são importantes para o seu desenvolvimento e como poderá organizar seu tempo para realizá-los, em função das atividades de trabalho.

Mas também no que se refere a práticas de desenvolvimento, as pessoas apontam que muito do seu próprio desenvolvimento é estimulado nos momentos informais, de trocas, de conversas com os colegas, denotando que existem práticas de desenvolvimento voltadas à produção de conhecimento compartilhado e de aprendizagem individual e coletiva

(BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006; WINTERTON, 2007; BOHLANDER e SNELL, 2009).

Os relatos a seguir abordam esse aspecto:

Eu aprendo muito quando eu preciso. Tem muita coisa nova, então eu preciso de uma ajuda, então eu ligo pro pessoal de TI, tô com dificuldade em tal coisa. Se não deu por telefone o cara vem aqui. Então tava lá junto, vamos resolver. Então tem isso do aprendizado informal. (E20).

Eu acho que em todos os casos que a gente produza algum documento, algum processo e compartilha pra que todo mundo possa por e-mail, por reunião, ou até por bate bola assim, de sentar aqui e vamos tentar. Acho que são momentos de aprendizado, sem dúvida. A gente nem se dá conta, eu acredito mais nessa coisa do aprendizado informal. Sem demérito aos professores [...] de aula. (E23).

Com essas duas últimas opiniões, fecho a discussão proposta para esta unidade de análise, porém, como relatado nos procedimentos, existe outra unidade de análise de dados, referente a um atributo de CC, que é a Aprendizagem e Memória Coletiva, que faz parte da segunda categoria geral e será apresentada mais adiante. O que eu quis fazer aqui (ao final desta unidade) é o mesmo que já havia sinalizado em outras unidades, ou seja, evidenciar as relações entre elementos facilitadores e atributos de CCs.

A fim de sistematizar os resultados apresentados nesta unidade de análise, apresento o Quadro 9.

QUADRO 9 – Síntese dos resultados sobre prática de desenvolvimento

Tipo de Prática de GRH	Conceito da prática	Configurações Assumidas na GP do CAS (conjunto de ações que compõem a prática)	Referências às Competências Coletivas
Prática de Desenvolvimento	Elaboração de planos de desenvolvimento elaborados em conjunto com os colaboradores, deixando claros os caminhos voltados ao crescimento e desenvolvimento, articulando as questões dos colaboradores com a estratégia da organização.	Oportunidades de crescimento interno Ferramenta “Sicredi Aprende”, treinamento, cursos. Colaboração das pessoas para realizar o trabalho Plano de Desenvolvimento Individual, com base nos resultados coletivos esperados, institucionalizado no “Evolução”	Estímulo à cooperação e colaboração

5.1.6 Prática de Incentivos

A prática de incentivos integra a política de recompensas, quando se aborda a questão frente à GRH. Essa política faz referência a uma proposta articulada para recompensar os colaboradores frente ao seu desempenho no trabalho, assim como as próprias competências desenvolvidas. Ela faz referência, portanto, a práticas de remuneração e incentivos (DEMO e NUNES, 2012).

Neste estudo, ao serem investigadas tais práticas, foi possível perceber que a remuneração integra a prática de incentivos. Portanto, a coleta e a análise de dados foram conduzidas tendo-se em conta a concepção de que as práticas de incentivo referem-se a promoções, viabilizadas pela clareza dos planos de carreira, pelos bônus, prêmios, participação nos lucros, funções comissionadas e toda e qualquer atividade que considere a recompensa pelo desempenho esperado (DEMO e NUNES, 2012).

Os resultados encontrados apontam para o fato de que essa prática tem relação direta com o orçamento e é decorrente da avaliação de desempenho individual, conforme comenta o E14:

Nas questões de promoção, é trabalhado com a questão do orçamento, daí no final do ano a gente conversa, avalia o desempenho das pessoas individualmente, vê quem a gente vai conseguir trabalhar o desempenho no orçamento, mas todo o ano a gente consegue alguma coisa, pra pelo menos, umas três pessoas da equipe, a gente consegue, ou promover, ou mexer com o salário. (E14).

Embora seja uma prática de Gestão de Pessoas voltada ao indivíduo, uma vez que a avaliação é individual e a proposição de metas e objetivos também, existe algo que é coletivo, principalmente no que tange à elaboração das metas de cada um. É preciso que o gestor tenha em mente o resultado que a organização espera, e conseqüentemente o que a sua área deve entregar, para então propor algo que seja específico ao sujeito. Essa mesma construção, coletiva, da prática de incentivos, é realizada quando se considera a distribuição orçamentária e as oportunidades de carreira e de desenvolvimento (HIPÓLITO, 2001; DUTRA, 2008), que expliquei na unidade de análise anterior.

Outro ponto interessante a respeito da prática de incentivos é que, mesmo havendo a concordância de que os incentivos financeiros são os que apresentam maior impacto quando se retratam as recompensas do desempenho, também foi sinalizado que existem outros tipos

mais indiretos, como a possibilidade de as pessoas realizarem alguns cursos ou poderem participar de eventos, projetos e programas que tenham relação com seu escopo de atuação, e que assim concedam certo reconhecimento pelo trabalho desenvolvido (DUTRA, 2008; BOHLANDER e SNELL, 2009), como aponta o E23:

E a questão de reconhecimento e incentivos ela tem sido hoje mais indireta, não financeira, que pra mim é a que mais funciona. É o fato da pessoa poder participar de uma pesquisa lá de competências, da pessoa fazer um trabalho diferente, aprendendo, crescendo. (E23).

Outra consideração relevante é quanto aos planos de carreira, já sinalizados na prática de incentivos, que contam com a ação da promoção e devem ser viabilizados da maneira mais clara possível (DUTRA, 2008). No entanto, na área de GP, isso não necessariamente ocorre, pois ainda não se tem muita clareza das possibilidades de carreira dentro do Sicredi. Não existe um plano de carreira formalizado. Embora eu tenha também apontado que as pessoas consideram ter oportunidades de crescimento e, portanto, de trilhar uma carreira dentro do Sicredi, isso não necessariamente está estabelecido em suas políticas institucionais. O que encontrei nos documentos do Sicredi, como no documento “Por Você”, é que a responsabilidade pela carreira é do indivíduo, é ele quem deve saber qual o seu desejo de futuro e conseqüentemente realizar as escolhas mais adequadas em relação ao seu desenvolvimento. Essa constatação é enfatizada em uma das frases presentes no documento citado: “Lembre-se! A sua carreira está nas suas mãos!” (POR VOCÊ, s.n.t., p. 6).

Pode-se notar que, embora existam algumas ações voltadas à prática de incentivos, é algo que ainda pode ser mais estimulado, de acordo com os resultados apontados. E isso tem uma significativa relação com a elaboração de um plano de carreira associado à prática de avaliação de desempenho e à prática de desenvolvimento, trabalhando sob uma lógica integrada, uma vez que a lógica das práticas de gestão de recursos humanos produzem desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de forma integrada também à estratégia do negócio. Isso porque, de acordo com Guest e Conway (2011), quando há associação entre a ação de práticas de gestão de recursos humanos integrada, existe maior efetividade organizacional e melhoria de uma série de indicadores.

O Quadro 10 representa a sistematização dos resultados encontrados nesta unidade de análise:

QUADRO 10 – Síntese dos resultados sobre prática de incentivos

Tipo de Prática de GRH	Conceito da prática	Configurações Assumidas na GP do CAS (conjunto de ações que compõem a prática)	Referências às Competências Coletivas
Prática de Incentivos	Promoções viabilizadas por planos de carreira claros, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.	Depende do orçamento e é decorrente da avaliação de desempenho individual. Metas individuais, a partir da meta do coletivo. Possibilidade de realização de cursos e participação em eventos, projetos e programas que tenham relação com seu escopo de atuação Inexistência de um plano de carreira formal	Valorização e reconhecimento pelo esforço dos colaboradores e consequentemente maior desempenho individual e coletivo.

5.1.7 Prática de Avaliação de Desempenho

A prática de avaliação de desempenho pertence à política de avaliação de desempenho das organizações (DEMO e NUNES, 2012). Essa prática, dentro da área de GP do CAS, é algo bastante estimulado e, como se notou nas outras unidades de análise, serve de subsídio para as práticas de desenvolvimento, de reconhecimento e de incentivos.

Quando questionei o modo como ocorre o processo de avaliação do trabalho no público investigado, o que desejava saber era se existia e como essa prática era aplicada. Ou seja, procurei saber o modo de apreciação e julgamento a partir da análise de objetivos pré-fixados e dos alcançados. Essa foi uma das unidades de análise que apresentou os resultados mais homogêneos, demonstrando que, de fato, é uma prática existente dentro da área de GP.

Segundo o documento “Por Você”, há investimento na gestão de desempenho de todos os colaboradores, permitindo que as pessoas tenham clareza do que se espera delas e para que, assim, sejam avaliadas de acordo com as expectativas e *feedbacks* realizados. Para tanto, existe um programa denominado Evolução Sicredi (já mencionado em outras práticas de gestão de recursos humanos e que merecerá maior destaque a partir de agora). Esse programa estrutura o processo de gestão do desempenho, disponibilizando uma ferramenta para acordar e acompanhar a *performance* dos colaboradores (POR VOCÊ, s.n.t., p. 15).

Alguns dos benefícios desse programa apresentado no documento são destinados à organização, são eles: desdobramento dos objetivos estratégicos para todas as áreas e níveis hierárquicos e a garantia do diagnóstico das competências fortalecidas e das que necessitam de desenvolvimento. E alguns dos benefícios são para os colaboradores: compreensão das expectativas com relação ao seu desempenho; ampliação do autoconhecimento e da estrutura um plano de desenvolvimento individual, o que contribui com o alcance dos seus objetivos de carreira.

Tudo isso porque apresenta como objetivos gerais:

- Promover o alinhamento sistêmico em relação ao processo de gestão de desempenho;
 - Reconhecer o desempenho individual por meio de um processo de avaliação estruturado, que contempla a avaliação dos objetivos atingidos e do alinhamento às competências do Sicredi;
 - Estabelecer um alinhamento dos colaboradores com relação às competências esperadas pelo Sicredi;
 - Fortalecer o vínculo entre os objetivos individuais e os objetivos da área;
 - Possibilitar que os gestores planejem as ações de desenvolvimento dos seus colaboradores;
 - Apresentar a classificação (*rating*) final de avaliação de cada colaborador, na esfera profissional; e
 - Estruturar o processo formal de *feedback*.
- (POR VOCÊ, s.n.t., p.15)

Analisando esses aspectos, pode-se notar que a prática de avaliação de desempenho existe e está bem estruturada para o Sicredi como um todo. Principalmente no que concerne às contribuições de Limongi-França (2008), a respeito da avaliação da *performance* possibilitar diagnosticar e analisar o desempenho individual e do grupo de colaboradores, promovendo o crescimento pessoal, profissional e maior desempenho. Isso porque a aplicação dessa prática apresenta benefícios a todos os envolvidos: organização, avaliador e avaliado. Mas como será que ela é percebida pelos colaboradores de GP do CAS?

No início da apresentação desta unidade de análise, relatei que as respostas foram unânimes no que se refere à existência dessa prática. E, agora, volto a confirmar isso, a partir de alguns depoimentos que ajudam a ilustrar, por exemplo,: “*Eu gosto muito do Evolução, eu acho que é primordial pra uma empresa ter a gestão de desempenho, ter a avaliação por desempenho. (E6)*”. Essa percepção é compartilhada ainda por outros colaboradores que demonstram a transparência existente nesse processo, como é o caso do E20:

A nossa avaliação formal ela é anual, que é o Evolução. Eu acho que a avaliação pra mim... Eu não sei, eu tenho pra mim uma transparência muito forte, tipo, deu problema, vamos lá na sala falar contigo. Olha, aconteceu isso, isso e isso e eu acho que os feedbacks são constantes, no dia-dia. Comigo eu posso dizer que acontece porque eu chamo. (E20).

Essa prática também é reconhecida pelos colaboradores através das ações cotidianas e não apenas nesse momento formal do “Evolução”, conforme expressam os seguintes entrevistados:

As nossas avaliações consideram objetivo, entrega, competência e comportamento, o que aqui a gente chama de comportamento observáveis que formam a competência. Isso, claro, falando em avaliação de desempenho lá no final do ano, mas ao longo do ano isso acontece o tempo inteiro e a gente tem muitos momentos junto com as centrais, com as assessorias e aquele feedback é muito importante pra nós porque se eles valorizarem, se eles fizerem com que a gente volte, se eles enxergarem valor na nossa participação, mas alinhados a gente vai estar. (E1)

O processo de avaliação ocorre diariamente, a gente conversa sobre o resultado de um e-mail, de uma conversa [...]. Tem a avaliação num momento mais formal que a gente acaba fazendo, aí a gente em os follows semanais que a gente faz, que a gente sempre conversa um pouquinho mais, sempre tem a oportunidade de conversar alguma outra coisa e avaliar todo o trabalho que tá sendo conduzido e eu acho que basicamente é isso. (E7).

Explicações com maior riqueza de detalhes também aparecem nos discursos de pessoas que não estão diretamente ligadas à elaboração e acompanhamento da ferramenta de gestão, demonstrando que é uma prática bem compreendida e utilizada, formal e informalmente, pelos colaboradores (LIMONGI-FRANÇA, 2008; DUTRA, 2008; LACOMBE, 2005), como relata o E11 a seguir:

O Evolução é a ferramenta formal [...] o evolução ele avalia duas grandes frentes: os objetivos que se tinha contratado para o ano inteiro e as tuas competências. As competências elas são padrão, só existem dois tipos de competências aqui no Sicredi, uma voltada pros gestores e outra voltada pros demais, então tu não escolhe, digamos assim, tu é avaliado de acordo com as suas competências e os objetivos, e ela é uma formalização. Então na teoria os teus objetivos são o teu plano de trabalho no ano, existem coisas que são rotinas, que são teu dia-a-dia, que aí não são teus objetivos e essas, esse tipo de atividade que são avaliados de outra forma, pensando em mim e como que eu vejo isso, são diversas avaliações que eu recebo, tá, eu vejo um feedback constante do meu gestor, porque é a forma que o meu gestor conduz o trabalho, então ele tem uma gestão muito ativa, muito em cima e com isso eu quero dizer assim, fez, não fez, quer ajudar, pra mim, e não é um feedback assim vamos fazer uma reunião, falar, não, é o cotidiano

que por isso que eu falo o cotidiano acaba refletindo lá na ponta com a avaliação formal. (E11).

É possível notar, portanto, que a prática de avaliação de desempenho, além de ser algo institucionalizado pelo Sicredi, é percebida pelos colaboradores da área de GP do CAS como existente e de extrema relevância, ocorrendo formalmente pelo auxílio do programa Evolução, mas também sustentado informalmente pela gestão. É uma prática clara e coerente em termos de discursos documentais e perceptíveis. Com a intenção de sistematizar o exposto até então, apresento o Quadro 11:

QUADRO 11 - Síntese dos resultados sobre prática de avaliação de desempenho

Tipo de Prática de GRH	Conceito da prática	Configurações Assumidas na GP do CAS (conjunto de ações que compõem a prática)	Referências às Competências Coletivas
Prática de Avaliação de Desempenho	Modo de apreciação e julgamento a partir da análise de objetivos pré-fixados e dos alcançados	Programa “Evolução Sicredi” <i>Feedbacks</i> informais	Identificação de desempenho individual e coletivo

Realizada a apresentação das unidades de análise que compõe a categoria geral de “Práticas de Gestão de Recursos Humanos”, na sequência parto para a exposição da segunda categorial geral identificada.

Antes, porém, é importante relembrar que as práticas de GRH não são as únicas fontes de criação de competências coletivas, pois como bem apontava o estudo de Retour e Krohmer (2011), elas são numerosas e diversas, podendo ser próprias às pessoas (associadas ao capital das competências individuais, às interações afetivas, às relações informais e à cooperação) como também provenientes de fatores organizacionais (a composição da equipe, as interações informais, o estilo de gestão e os propulsores da Gestão de Recursos Humanos).

Conforme justificado anteriormente, a presente pesquisa prezou por analisar especificamente as práticas de gestão de recursos humanos que pudessem trazer condições propícias a um espaço de formação e identificação de atributos de competências coletivas e que, posteriormente, venham a conceder o seu caráter de existência. Nesse sentido, sabe-se de

antemão que podem existir outros elementos associados, mas o que me interessou foi aprofundar a discussão proveniente de práticas de gestão de recursos humanos que tivessem relação para com a formação de CCs, tendo em vista o caráter mais tangível desse tipo de elemento.

Sendo assim, encerra-se a primeira categoria geral e parte-se para a segunda categoria geral de análise: “Fatores de Identificação de CCs”, considerando os atributos das CCs como unidade de análise integrantes dessa categoria. E é nessa linha que segue a apresentação dos resultados obtidos.

5.2 FATORES DE IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UMA ANÁLISE SOB O ASPECTO DOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, a segunda categoria geral a ser investigada refere-se aos atributos para identificação de competências coletivas existentes na atuação do grupo de trabalho da área de Gestão de Pessoas do CAS, incorporando as três subáreas (Centro de *Expertise*, *Business Partner* e Serviço de Gestão de Pessoas). Essa categoria geral será abordada a partir de cinco unidades de análise, como expostas no Quadro a seguir:

QUADRO 12 – 2ª Categoria Geral e Unidades de Análise

2ª CATEGORIA GERAL	UNIDADES DE ANÁLISE
ATRIBUTOS PARA IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS	Contexto de Interação Espaço para Cooperação Engajamento Subjetivo Memória e Aprendizagem Coletiva Comunicação e Linguagem Compartilhada Referencial Comum e Representações Compartilhadas

Com a intenção de melhor organizar a apresentação dos dados em relação às unidades analisadas desta segunda categoria geral, elas serão apresentadas em separado, conforme já realizado na seção anterior. Porém, nesta categoria não vou usar o recurso dos quadros para

sistematizar os resultados encontrados em cada uma delas, porque as relações entre as categorias serão exploradas mais adiante.

5.2.1 Contexto de Interação

Retornando às contribuições apresentadas no referencial teórico, é lícito dizer que a competência coletiva está voltada à capacidade que um grupo de pessoas tem para realizar atividades e tarefas que não poderiam ser realizadas individualmente. Assim, essas competências estão ligadas ao saber-fazer operacional próprio a um grupo e que lhe permite atingir desempenho superior. Isso, no entanto, não descarta a relevância das competências individuais, mas preza por sua articulação, considerando o sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação do trabalho.

Esses processos de interação do trabalho referem-se ao que denomino aqui como sendo o contexto de interação, o qual diz respeito aos espaços e situações em que os indivíduos compartilham opiniões, ideias e informações.

Para Sandberg (1996), os processos de interação no trabalho contribuem com os processos de socialização e internalização das normas e procedimentos no trabalho. Analisando sob o aspecto do desenvolvimento de um espaço propício à formação de CCs, esse aspecto torna-se importante a ser considerado e analisado, no sentido de saber, conhecer o que de fato precisam fazer para dar sentido ou não àquelas atividades. E é esse sentido que o compartilhamento do trabalho, através da socialização, desenvolve uma compreensão comum entre os membros, sendo internalizado e estruturado pela construção do significado das atividades (SANDBERG e TARGAMA, 2007).

Esse contexto de interação é citado como natural por diferentes sujeitos nas entrevistas. Um exemplo disso pode ser observado no seguinte trecho: “*Acho que de uma maneira geral o fluxo e o processo de interação ele acontece quase que naturalmente pelo papel que cada um tem*”. (E5).

Embora se tenha um discurso e uma percepção de que as interações são requeridas e importantes, ela ainda é prejudicada (falha) pelas diferentes superintendências e pelo espaço físico. De acordo com os relatos, o fato de o SGP pertencer a outra superintendência e situar-se em um prédio diferente da realização do trabalho do CE e dos BPs, a interação por algumas vezes fica prejudicada.

Não houve consenso a respeito da interação entre as três subáreas. Para alguns a interação é pontual, pois as atividades são diferentes, como aponta o E19: “*Não existe uma interação diária pelo fato de uma atividade não estar ligada a outra, no que a gente faz e eles fazem.*” (E19). Sendo reforçado pelo fato de cada um ter a sua atribuição, “caixinha”, como diz o E4: “*Acho que tá muito divididinho, cada um na sua caixinha mesmo.*” (E14). Porém, como disse antes, essa percepção não é unânime, pois para alguns a interação ocorre naturalmente, como retrata o E7: “*Acho que tá muito divididinho, cada um no seu serviço de sistema mesmo, mas com a possibilidade da gente se ajudar de vez em quando, sem imposição*”.

Com relação a essa diferença de percepção, pode-se inferir que, como as áreas estão passando por um momento de reestruturação de seus papéis e atuação, é possível compreender que ela ainda não seja a mais indicada para contribuir à existência de uma competência coletiva, porém, alguns espaços estão sendo promovidos para se institucionalizar a interação, como as reuniões, por exemplo. A maior parte dos entrevistados disse que as reuniões são os espaços de interação e trocas que mais estimulam a participação e envolvimento de cada um deles. Isso porque são nesses espaços que existe abertura para expor suas ideias e opiniões. Veremos mais adiante que é também nesse espaço de discussão que os atributos de participação e de envolvimento são possíveis de serem identificados.

Entretanto, voltando à análise sob o aspecto do atributo de interação, é possível dizer que embora ainda falte um maior espaço de interação, ele pode ser estimulado com o tempo e consolidado a partir de reuniões (LE BOTERF, 2002), como se observa no seguinte trecho:

Posso te dizer que há um tempo atrás eu tava numa posição bem isolada, só de trabalhos e pouca interação com a outra área, com as outras áreas e tal, mas que agora assim eu vejo uma gritante diferença de um, dois meses pra cá de compartilhamento de informação, de mapear os processos, acho que isso tá sendo bem positivo [...] a gente tá trocando mais [...]o que tem de diferencial bem importante assim pra aproximar o pessoal das áreas são as reuniões periódicas que a gente faz sobre os processos de cada subárea, todo mundo junto, o que cada um pensa, e isso é muito importante, porque a gente consegue entender melhor o problema do colega do lado que no dia-a-dia não tem uma relação direta com o teu trabalho, mas que no fim essa área que no fim são subáreas que desenvolvem o trabalho, então aquela preocupação mais macro ela tá sendo vivenciada mais agora (E7).

Essa percepção é corroborada a partir do depoimento seguinte, que, além de situar a questão do tempo, demonstra a relevância das interações ocorrerem por meio das reuniões,

afirmando que lá são os espaços em que é possível conhecer as demais áreas, processos e rotinas para então colocar suas opiniões, mesmo que haja divergências:

Acredito que tem interação, acho que é bem interessante, porque a gente sempre diz lá nas reuniões que esse é o momento que a gente pode expor e dizer o que a gente pode automatizar no serviço de cada um e não adianta o centro de expertise dizer eu quero fazer assim senão isso vai impactar diretamente no SGP. O que a gente tá tentando entender é a rotina do outro pra que a gente possa achar uma rotina melhor, montar o fluxo melhor. Não chegar lá e a partir de hoje vamos mandar tudo pro SGP a partir de hoje, e de sobrecarregar de trabalho. De vez em quando acontece uns arranca rabo lá, um quer, outro não quer, mas no final a gente chega num consenso. Há liberdade e abertura [...]. Geralmente quem participa da reunião são analistas, supervisores e gerentes [...] eu exponho a minha ideia e os prós e contras da ideia e a gente vai chegar num consenso. (E20).

É possível notar que o espaço de interação, como atributo de competência coletiva, ainda pode ser mais estimulado, uma vez que os espaços existem, seja em reuniões formais (espaços em que as pessoas já percebem essa existência), seja em momentos informais e de trabalho mesmo. Isso porque, se voltarmos às contribuições presentes no referencial teórico, vamos ver se, existentes, esses espaços de interação contribuem para realização das atividades (HANSSON, 2003), para o estímulo ao compartilhamento de sentido pelo grupo (SANDBERG, 1996) e para o resultado propriamente dito das CCs (RETOUR e KROHMER, 2006)

5.2.2 Espaço para Cooperação

Em uma cooperativa, falar em espaço para cooperação parece desnecessário. Será mesmo? Como de fato esse espaço de cooperação se configura na visão do grupo da área de GP do CAS? E, ainda, de que maneira ele corrobora a discussão sobre CCs? São essas questões que busquei responder ao longo da presente unidade de análise.

Em linhas gerais, a discussão sobre cooperação ingressa no debate de competências coletivas a partir das ideias de Michaux (2003), que acredita que a mera formação de equipes de trabalho poder vir a representar a existência de competências coletivas não é necessariamente verdade. Dessa forma, o coletivo de trabalho o qual se constrói na ação, ao longo de ações realizadas em determinado tempo e dentro de relações de confiança e cooperação, é que ajudam a caracterizar o que é uma competência coletiva (KROHMER, 2005).

Assim, essa cooperação diz respeito à realização de atividades conjuntas, contando com a colaboração de todos os envolvidos (LE BOTERF, 2003), o que nos leva a pensar e discutir como o próprio trabalho em equipe é compreendido dentro da área investigada.

Desse modo, quando questionados a respeito do que compreendiam como cooperação e o modo pelo qual essa cooperação pode ser visualizada no contexto de trabalho, a maioria dos entrevistados apontou que a cooperação está ligada ao fato de as pessoas conseguirem fazer algo além do colaborar, pois pressupõe conhecer o que o outro faz e saber qual o impacto geral das ações em conjunto, mesmo com a correria do dia a dia. Esse posicionamento pode ser evidenciado no seguinte depoimento:

cooperação é quando a gente consegue colaborar, eu só consigo colaborar com alguém que eu sei o que ela tá fazendo, se é pra ser tão fechado se eu nem sei que projeto a pessoa tá tocando como é que eu vou colaborar com ela [...] a gente precisa conhecer o trabalho um do outro, a gente precisa saber o que cada um faz e estabelecer quais as relações. (E2).

Essa opinião é corroborada também por outros sujeitos, como os trechos que seguem:

Cooperar, eu acho que é mais do colaborar [...] eu colaboro com uma dívida que tu tem, eu te dou uma ajuda, né, assim, minha percepção. E cooperar eu acho que é mais no sentido do teu lado, vamos junto, né, e aí isso pelas palavras que eu vejo dos colegas de outras áreas, eu tô te protegendo, mas aí eu senti meio, aqui eu vejo cada um com muito projeto, então acho que essa parte da cooperação, eu vejo ela muito como eu realmente de ajudar no desempenho, desempenhar tuas atividades, tu tá atucanada com tuas atividades hoje, amanhã eu que vou estar, então vou te ajudar aqui, então acho que isso é cooperar, estar ao lado. (E4).

Pra nós aqui do Sicredi, a cooperação tem uma batida muito forte porque a gente tem ela no nosso slogan, mas a gente também tem ela no nosso dia a dia. Cooperar é o problema da minha área impacta na tua. Não basta eu aqui fazer a minha parte. Se chegar lá na tua e tu não conseguir fazer, eu preciso ir até lá e ver como eu faço a consiga andar, sair de lá e chegar na outra [...] mas tem muito ainda pra gente evoluir em termos de cooperação, de fato se colocar no lugar do outro e entender que de fato, se a gente cooperar, o negócio mesmo vai crescer. (E12).

Essas manifestações, em conjunto com as demais, referentes à presente unidade de análise, e à luz do que consideram Retour e Krohmer (2011), Michaux (2011) e Le Boterf (2002; 2005) a respeito da cooperação ser um dos elementos centrais para a existência de uma CC, fez-me refletir e também investigar outros elementos a ele associados: o trabalho em

equipe e a compreensão do próprio *slogan*, principalmente no que se refere à articulação e ao espírito de governança das três áreas de GP do CAS.

No debate sobre competências coletivas, a definição e existência de um trabalho em equipe é fundamental, pois para que ele exista é necessário que todos os membros tenham um compromisso comum (PARKER, 1995) e apresentem melhores resultados à medida que o trabalho em equipe estimule a cooperação (HARDINGHAM, 2000).

Foi aí que me deparei com algumas divergências nos posicionamentos dos entrevistados, pois quando foram instigados a pensar em como o espaço de cooperação é estimulado, no que se refere ao contexto de trabalho a partir do novo modelo de gestão de pessoas, a maior parte dos sujeitos relatou que ainda estão em processo de aprendizagem e de mudança de estrutura, adaptando-se para realizar um trabalho mais em conjunto, evidenciando o fato de que não basta as pessoas trabalharem juntas, mas também demonstrem habilidades complementares e comprometimento umas com as outras, pelos objetivos comuns e planos de trabalho bem definidos.

A diferença de percepção, no que se refere ao proposto anteriormente, pode ser identificada a partir das seguintes opiniões: “*Cooperação da nossa área com o centro de expertise é boa, não é excelente, ainda tem que aparar algumas arestas.*” (E14), e “*eu acho que agora tá melhorando. [...] Tem muito a melhorar, mas tá tendo um relacionamento de perguntar, será que é isso mesmo que eles estão precisando?*” (E22).

Esses posicionamentos são complementados por mais duas manifestações:

Tá começando um trabalho em equipe legal agora, porque agora (os gestores) começaram a montar um programa de reuniões assim, que aí sim, eles têm reuniões de tempos em tempos, daí entra na sala com uma pauta definida, até na próxima reunião a gente vai apresentar uma nova interface que cada subprocesso. (E3).

Apesar de cada um ter sua caixinha, há interação – todo o centro de expertise [...] apesar de cada um ter sua caixinha [...] a gente tem muita troca porque todo o trabalho, uma caixinha entra na outra então tem muita interação [...] todo o centro de expertise acaba tendo um trabalho muito conjunto apesar de cada um ter a sua, o seu objetivo ali, a ideia é que a gente troque muito dentro da nossa área e todo o processo. (E8)

Um importante trecho relacionado a essa questão merece destaque, pois a pessoa foi enfática ao dizer que ainda não conseguiu identificar o espírito do trabalho em equipe, embora exista muita colaboração:

Não há trabalho em equipe, embora haja colaboração - acho que ainda tá cada um com a sua responsabilidade, assim. Em geral um trabalho em equipe, fora preciso de vocês pra piloto, preciso, eu não sei, porque aí acho que seria mais colaboração, do que propriamente um trabalho em equipe, assim. Acho que por enquanto eu não consegui compreender de que forma. Existe muita colaboração e o precisar de ajuda e receber essa ajuda, mas de ter o trabalho e aí ter de todo mundo se ajudando, desenvolvendo, aí, eu ainda não, eu vejo muita troca ainda (E4).

Nessa linha, a mesma surpresa apareceu quando foi perguntado a respeito do *slogan* do Sicredi “gente que coopera cresce”, pois os depoimentos não foram unânimes em dizer que isso de fato existe no contexto de trabalho (MASCARENHAS, 2008; LE BOTERF, 2003). Alguns apontaram que, embora haja relacionamento, a cooperação que preza o discurso da organização não é percebida no seu contexto de trabalho, como a fala do entrevistado 21, dizendo que “*Do modo da gente que coopera cresce é muito forte lá (cooperativas). Aqui no CAS ainda precisa ter um pouco mais disso. Um pouco menos o eu e um pouco mais o nós.*” (E21), e também pela seguinte manifestação :

É difícil, porque fica no slogan [...] Por mais que tenha relacionamento é, contraditório, porque por mais que tenha relacionamento, o gente que coopera faz, entendeu [...] Porque fica milindrado se você pode abordar, de pegar, não vai ser visto com bons olhos. Eu sei que eu tô sendo contraditória, eu sei disso, mas não. Tudo o que eu precisar eles vão me atender, entendeu, tanto a equipe da (determinada gestora), quanto lá o centro de expertise, só que eu acho que falta a visão deles enquanto eu cliente, acho que é um ponto de transição, acho que já melhorou, a assessoria enquanto cliente, e fica essa coisa no ar de que tá pedindo ajuda, porque não consegue fazer sozinha, a assessoria não demonstra a autossuficiência que ela precisa ter, né. [...]. Então cadê o “gente que coopera cresce”, entendeu? (E9).

O que percebi quanto à valorização do *slogan* e à sua veracidade foi no momento em que as pessoas o relacionavam com as questões de aprendizado e busca individual de crescimento, como: “*se o Sicredi crescer eu cresço junto. É o que eu quero, ninguém quer marcar passo e acho que se o Sicredi crescer o mais que ele crescer, mais oportunidade a gente vai ter. A nossa área é crescer.* (E19)”. E ainda outras opiniões, como:

Eu acho que o ‘gente que coopera cresce’ é do crescimento profissional de cada um, porque dentro do Sicredi a gente aprende alguma coisa [...] a gente cresce profissionalmente, tanto na vida pessoal, o leque de pessoas que a gente conhece. (E20).

Eu acho que acontece [...] eu não tenho a menor dúvida disso que eu cooperei muito e cresci e quero crescer muito. Aqui a empresa dá muitas oportunidades. Só que vai do interesse de cada um de querer ou não. Mas em relação de oportunidade de crescimento, com certeza. (E13).

Nessa linha do “crescimento”, mais especificamente voltado a conquistas, ao analisar os documentos, encontrei que isso também se traduz em um dos documentos elaborados pela área de GP, o “Por Você”; lá está explícito que por trás de cada conquista e realização existe “uma equipe afinada, dedicada, talentosa, disposta a dar o seu melhor em tudo que faz”. E inclusive uma das competências individuais requeridas a todas as posições da empresa é justamente o trabalho em equipe e a cooperação, mas, pelo que foi levantado nas entrevistas, esse é um aspecto que ainda precisa ser mais incentivado dentro da área, principalmente se analisado à luz dos atributos de competências coletivas, como no caso, espaço para a cooperação.

5.2.3 Engajamento Subjetivo

Falar em engajamento subjetivo pressupõe compreender que esse atributo refere-se a algum tipo de ação por parte das pessoas, depois de impactadas. De acordo com Retour e Krohmer (2011), o engajamento subjetivo diz respeito à mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo. É relacionado à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação. Iniciativa que supõe certa autonomia e responsabilidade do ato.

Como meio de investigação desta unidade de análise, foram levantadas as percepções dos sujeitos referentes ao modo como percebiam o impacto do seu trabalho no negócio do Sicredi. Eles foram unânimes ao afirmar que as atribuições e atividades que realizam têm alto impacto no negócio do Sicredi e essa relevância aumenta à medida que a área vai apresentando suas construções e entregas, conforme se observa na seguinte manifestação: “A gente tá no caminho de estarmos cada vez mais próximos, né, e cada vez ajudá-los nas metas e de sustentação do negócio.” (E9). E ainda em outra opinião:

A gente está num esforço muito grande de fato conhecer o nosso negócio, que são as cooperativas, para fazer um trabalho que atenda as necessidades deles. E dentro disso, então, vem o novo modelo, pra somar essa vontade da confederação [...] A gente está fazendo isso envolvendo todas as cooperativas, porque, como eu te falei, nada aqui no Sicredi, é obrigado, nada é top-down, nada. Então, exige da gente uma energia muito maior pra

fazer rodar [...] a gente tem todo um esforço de fazer algo que seja tão aderente que eles digam legal, a gente vai fazer, porque a gente acredita nisso, porque é a melhor forma, porque é mais eficiente. E é bem complicado. (E12).

E os sujeitos apontam, ainda, que mesmo que as demais áreas e as próprias cooperativas não se deem conta diretamente da importância da área, as atividades por eles realizadas são de crucial importância, como identifica o E17: “*Quando a atividade tá aqui a cooperativa não enxerga o nosso volume, mas no momento que a gente não vai fazer aqui e a atividade fica lá na ponta eles começam a enxergar.*” (E17). Eu não poderia deixar de mencionar um trecho bastante enfático com relação a essa contribuição, diz o entrevistado que:

Se não contribui pro negócio eu me jogo da janela. Eu tenho ranço muito grande com essa história do RH pelo RH de política porque é bonito, porque o mercado faz. Não. A gente tem que ter sempre um viés de entender qual é a necessidade do negócio, naquilo que é a necessidade do gerente que cuida da operação tal. Ah, ele precisa disso, então a gente tem que organizar. (E23).

Essas entrevistas permitem dizer que as pessoas percebem sua relevância no funcionamento do Sicredi e com isso sentem-se engajadas, realizando suas atividades com autonomia e responsabilidade, a fim de garantir um bom funcionamento da área e conseqüentemente do próprio Sicredi (RETOUR e KROHMER, 2006).

Ainda com o intuito de identificar a existência do engajamento subjetivo no grupo investigado, analisei as falas no que tange às manifestações referentes à resolução de conflitos, capacidade coletiva de inventar e de criar sinergia (MICHAUX, 2005). Para tanto, foram consideradas as respostas provenientes de diferentes questões, já que era um roteiro semiestruturado, e também da questão investigada, quando falei em práticas de participação (o que, desde já, estabelece uma correlação empírica entre as práticas de gestão de GP, nesse caso, as práticas de participação, com o atributo de CCs, o engajamento subjetivo).

Sem necessariamente trazer à tona as respostas já apresentadas anteriormente, é possível, assim mesmo, afirmar que esse engajamento subjetivo faz-se presente na GP do CAS, uma vez que as pessoas destacaram que a capacidade coletiva de criar produtos que atendam a necessidade do Sicredi é uma constante dentro da área. E ainda apontam que esse fator faz com que as subáreas (SGP, BPs e CE) se aproximem entre si e entre as demais áreas da organização, como aponta a fala do E1:

A gente faz uma construção, compartilha com o centro administrativo, depois compartilha com as centrais, depois faz um comitê de validação que tem representantes de todos os níveis, de todas as entidades, depois vai pra diretoria executiva, vai pro gestor, comitê de validação, vai pro conselho de administração, do conselho de administração encaminha pra rede de patrocínio que daí vai pra todas as cooperativas, as centrais organizam as contribuições esse material volta pra central, analisa as contribuições, faz os ajustes necessários e aí encaminha pro conselho pra fazer a aprovação final. Então, nisso é muito tempo, mas isso faz com que todo mundo participe, só não participa quem não quer, né. Pode acontecer de uma central não orquestrar a participação de todo mundo? Pode, mas a diretriz que sai daqui é que todo mundo seja envolvido, então a gente também não tem poder pra chegar lá e obrigar a fazer num outro formato. A gente combina, a gente alinha e a gente conversa com o superintendente, se a decisão da entidade é aquele formato, aí ok, mas a intenção é que seja coletivo. (E1).

As reuniões novamente aparecem como espaços que estimulam o engajamento subjetivo, pois de acordo com os relatos é por intermédio da criação desses espaços que as pessoas se sentem “parte” do grupo e do Sicredi, bem como percebem o processo participativo e de resolução de conflitos e criação de sinergia, conforme destacado anteriormente em outras unidades de análise. O que merece destaque nesta unidade, é o fato de que, também no espaço de reuniões, o engajamento subjetivo consegue ser identificado, de acordo com os seguintes depoimentos: “A gente sempre é convidado a participar das reuniões e lá a gente pode opinar, questionar, essa parte é bem tranquilo.” (E16).

Todo mundo opina, todo mundo dá palpite e lá na hora, pode ter um palpite de algum subordinado, ou de alguém maior que a gente na discussão entenda que não é o melhor caminho, ou pode ter um lá que esse é a melhor alternativa, então lá a discussão lá é igual pra todo mundo, o objetivo da reunião é a gente achar o melhor modelo, não quer dizer a proposta vai sempre ser aceita. Ela vai ser discutida e se a conclusão for que realmente é o melhor modelo a gente vai trabalhar com aquela ali. (E14).

A gente tem reuniões mais voltadas hoje pra gestão de pessoas [...] e a dinâmica da reunião é que eles apresentam o que tá acontecendo e depois abrem pra gente fazer as perguntas. É bem dinâmica. [...]. Todo mundo é colega, então não tem que ficar constrangido, sem medo de se expor, tranquilo. (E17).

Na continuidade da confirmação do que vem sendo exposto, encontrei a seguinte opinião, destacando que, nesse momento, vem à tona a questão de que, como são várias as reuniões, o tempo dispendido e os envolvidos no processo precisariam ser revistos, uma vez que, por haver abertura e construção coletiva, exige-se um tempo maior de dedicação dos

membros, e alguns destacaram que, por algumas vezes, não acham que a reunião faz parte do seu escopo de trabalho e da sua contribuição. Eles consideram, portanto, que a participação deles em alguns desses momentos específicos não seria necessária. Isso pode ser observado nas seguintes manifestações:

São várias reuniões. Geralmente são reuniões de uma pessoa estar atualizando as demais pessoas e nesse momento as pessoas têm a oportunidade de estar dizendo o que está fazendo e dentro disse se ele tá atrasado, evolui, o que fez de novo. (E13).

Eu concordo que existam várias reuniões, eu defendo a opinião de que existe muitas reuniões que não são úteis, que são reuniões que são agendadas, mas que sai da reunião e aí, pra quê? [...] Não são todos que participam nessa reunião, que contribuem nessas reuniões, minha percepção, aonde eu vejo que as pessoas que agendam as reuniões dão tiro pra tudo que é lado, pra tentar abranger todo mundo e envolver na reunião pra ver quem vai contribuir, outra, porque não conhece os reais agentes desse assunto e a convida, aí chega no hora dos dez convidados chega cinco, são os cinco que vão tratar do assunto, isso pode acontecer também. Ou, realmente vão os dez e cinco dos dez participam, com dez, então acontece de tudo. (E11)

Esse aspecto demonstra que, mesmo identificando o engajamento subjetivo nas reuniões e na própria dinâmica coletiva de construção (RETOUR e KROHMER, 2006), existem pessoas que acreditam que o modo de estimular esse atributo possa ser revisto, no sentido de se analisar se a quantidade de reuniões não acaba sobrecarregando e desestimulando os associados, ao invés de desenvolver o espírito coletivo de trabalho.

Isso pode ser considerado uma contradição, ainda mais porque o modo de realização de trabalho no Sicredi passa pela realização de diversos encontros para discussão, elaboração, validação e monitoramento das atividades, projetos e ação da área de GP, uma vez que o impacto das suas políticas atinge os associados do Sicredi como um todo, porém, como surgiu, nas falas de mais de um entrevistado, que a quantidade de reuniões realizada é grande, e por vezes dispendiosa, julguei necessário apresentar e trazer à discussão também.

5.2.4 Memória e Aprendizagem Coletiva

Memória e aprendizagem coletiva configuram a quarta unidade de análise da 2ª categoria geral, “Atributos para Identificação de Competências Coletivas”, pois na análise de conteúdo foram identificados importantes elementos confirmatórios da existência de CCs,

uma vez que são retratadas pelos entrevistados como a representação das aprendizagens coletivas passadas e futuras (RETOUR e KROHMER, 2006).

Vale lembrar que a memória e aprendizagem coletiva englobam também a investigação a respeito da existência de um saber junto a outra pessoa ou a criação de um novo saber pela interação. Versa a respeito do confronto de saber-fazer ao longo do trabalho realizado em conjunto, de um conjunto de conhecimentos que vem do confronto e das memórias e julgamentos individuais. E ainda da capacidade de aprender como e em equipe, utilizando a experiência para antecipar-se às situações-problema ou oportunidades. Refere-se, então, a um saber aprender coletivamente proveniente da experiência (RETOUR e KROHMER, 2006; LE BOTERF, 2003).

Essas considerações foram levadas em conta no momento da aplicação do questionamento referente à possível existência de práticas de geração de aprendizado no grupo investigado. De acordo com as respostas, é possível afirmar que esse atributo se configura como existente, uma vez que todas as pessoas entrevistadas responderam positivamente e concederam exemplos de que esse atributo esteve e está presente na construção dos macroprocessos, das políticas de Gestão de Pessoas e no momento de compartilhamento de conhecimento por meio de algumas reuniões, conforme se observa nas opiniões a seguir:

Como promoção do aprendizado coletivo eu vejo no novo modelo de gestão de pessoas, nesse projeto, eu vejo todo mundo, se eu for fazer uma retrospectiva desde o início do projeto até hoje, deve ter se passado um ano mais ou menos, eu vejo quanto a gente aprendeu uns com os outros e até mesmo com o próprio projeto de nenhum de nós 'tava' preparada pra um projeto tão grande, nenhum de nós tinha tido experiência com o projeto, então, dentro da metodologia, o próprio aprofundamento de pesquisar, de estudar o processo, porque muitas vezes a gente fica só na prática e não, e a teoria ficou no passado, quando você estudou, enfim, e a gente teve muita necessidade de buscar esse aprendizado, então eu vi como aprendizado e até em termos de relacionamento mesmo, pessoas diferentes que acabavam fazendo parte da mesma equipe, do mesmo projeto, do mesmo trabalho, né, a gente, em alguns momentos a gente encontrou dificuldade de relacionamento mesmo, de enfim, teve algumas desavenças, até divergências de opiniões também e mesmo assim ninguém saiu do foco de entregar e seguir com o projeto. (E10).

A gente abre esse espaço na reunião pra conversar sobre o processo [...] o desenvolvimento da discussão, é a crítica, é uma abertura muito positiva assim pra pensar será que o que a gente tá fazendo tá certo? Em alguns momentos esse nível de discussão ele gera uma certa confusão, digamos

assim, porque como tem muitas opiniões às vezes se alguns não cederem, né, tu acabava ficando indefinido, mas aí a gente tá tendo um papel bem importante da gestão. (E7).

A memória e aprendizagem coletiva também podem ser observadas na elaboração de projetos, pois embora algumas vezes eles tenham de ser desenvolvidos individualmente, utilizando os conhecimentos, aprendizagens e memórias individuais, também são compartilhados e geram um espaço para a construção de CCs, quando consultados por outros associados e, ainda, quando submetidos à validação (LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011). Essa constatação é identificada a partir de alguns trechos ilustrados a seguir:

Em alguns momentos, a construção parte do indivíduo, ou de uma dupla, se é responsabilidade de uma dupla, e aí uma segunda instância é uma análise do grupo do centro de expertise, com críticas, porque a gente não tem uma pessoa focada para cada coisa, então isso faz com que um tenha que ser um pouco multidisciplinar e o teu trabalho impacta no meu trabalho, e o meu trabalho impacta no dela e o dela no dele, então a gente precisa desse olhar em conjunto porque daqui a pouco eu estou desenvolvendo uma coisa que vai ter um impacto grave no teu e eu não me dei conta e a gente precisa desse olhar. (E1).

Eu tenho projetos que eu toco, então, eu penso na gestão de desempenho, eu penso no que eu tenho, eu começo a olhar o sistema, quais são as principais melhorias que foram solicitadas. Eu tenho, por exemplo, um programa que eu quero desenvolver que é criar indicadores e padrões pra ajudar as pessoas no planejamento. Só que isso é tudo eu que vou criando, quando surge a necessidade, vou converso com a (gerente), vou identificando se faz sentido e vou realizando ou não. (E2).

Outra ação que também evidencia a existência desse atributo diz respeito ao compartilhamento de experiências e conhecimentos anteriores (FROHM, 2002; HANSON, 2003), como destaca o E7, em sua relação com seu supervisor, o que faz referência à existência de um elemento facilitador de *feedback*, que foi trabalhado na outra categoria geral, mais especificamente na unidade de análise sobre “práticas de reconhecimento”. Diz ele que:

As pessoas me passam seu conhecimento, tem tempo, meu supervisor direto, várias vezes busca de referências em livros, busca referências em oportunidade que ele teve antes, experiências profissionais que ele teve antes, trás pra mim contextualiza, tem uma interação bem grande com a área jurídica, então meu trabalho tá muito relacionado, eles me dão muito feedback, então isso é conhecimento. (E7).

A constatação realizada antes do trecho da entrevista demonstra de antemão a relação existente entre elementos facilitadores e atributos de CCs, foco de investigação da seção que encerra a apresentação dos resultados.

Dando continuidade a essa unidade de análise, é preciso ressaltar o que foi retratado a respeito da capacidade de aprender com e em equipe (LE BOTERF, 2003; RETOUR E KROHMER, 2006; 2011). Na unidade de análise “espaço para cooperação”, foram discutidas algumas manifestações no que se refere ao trabalho em equipe, mas sob a ótica da cooperação, como o próprio nome da unidade já indica. Aqui, coube-me investigar o que retrataram a respeito da aprendizagem e memória coletiva a partir da capacidade de aprender com essa configuração de trabalho. Desse modo, o que observei foi que existe a construção em equipe e que esta é estimulada, apesar de não ser ainda com todas as subáreas na mesma intensidade. Isso quer dizer que, de maneira geral, os entrevistados apontaram que esse atributo existe, porém ainda é incipiente no que diz respeito à área de GP como um todo. Há, sim, muita troca entre as subáreas (como retratado na prática de interação e de participação), porém existem algumas lacunas no que se refere às aprendizagens coletivas gerais, da área como um todo. Alguns depoimentos ajudam a corroborar essas colocações:

Eu acho que a gente faz muito bem a construção coletiva. Eu acho, acho não, tenho certeza que todo mundo sabe que em algum momento vai ser acionado pra alguma coisa que não tem nada a ver com seu trabalho diretamente e todo mundo tá aberto pra isso [...] comprometimento foi algo que a gente construiu ao longo do tempo e isso foi graças a se trabalhar em conjunto [...] eu enxergo como o principal valor a construção coletiva, o comprometimento, acredito que a equipe é muito comprometida. Se eles tiverem que ficar aqui até às onze da noite pra fazer o trabalho que teoricamente é de um só eles vão ficar e vão ajudar e vão entregar e, porque eles sabem que não é de um, é de todos e o que importa, e esse é um olhar que a gente vem construindo muito, nós somos processos hoje, amanhã nós vamos ter que nos organizar por clientes. (E1).

Quando preciso fazer uma apresentação, você me ajuda, senta do meu lado, mesmo que não tenha muito a ver, isso é uma coisa que eu sinto que as pessoas, até porque na minha área [...] as pessoas já estão muito enraizadas de fato, fazem há muito tempo esse trabalho, mas eu acho que as pessoas se sentem livres pra cooperar e pedir ajuda, acho que não é uma coisa instituída, ou uma coisa que seja uma regra, todo mundo tem que trabalhar junto, colaborar e aprender coletivamente com isso. (E5)

Na linha de construção coletiva do significado das atividades (SANDBERG e TARGAMA, 2007), também existem outros depoimentos que deixam isso bastante claro, como é o caso do E8, ao dizer que:

Construir coletivo é o que faz o Sicredi ser forte como ele é. Se fosse de outra forma seria uma empresa normal, e daí não teria a força que ele tem. Muita gente vê como utopia a construção coletiva, mas nós aqui dentro a gente viu isso, acho que a gestão de pessoas e o centro de expertise prima, é um guardião desse modelo e eu acho muito legal esse formato de trabalho. (E8).

De maneira geral, e a partir dessas manifestações e explorações pertinentes à unidade de análise memória e aprendizagem coletiva, é possível afirmar que esse atributo existe dentro do grupo investigado, mesmo com algumas lacunas ainda a serem preenchidas, como é o fato de promover maiores espaços de estímulo à capacidade de aprender com e em trabalho em equipe nas três subáreas de GP, para que, assim, consolidem a parceria existente, e a partir das suas experiências consigam avançar na implantação do modelo de GP, que é a grande entrega coletiva da área.

5.2.5 Comunicação e Linguagem Compartilhada

Esta unidade de análise apresenta e discute o modo como as pessoas desenvolvem um vocabulário comum no trabalho e que, dessa maneira, permitem uma comunicação cognitiva no momento da ação, usando gestos, olhares e poucas palavras (RETOUR e KROHMER, 2006).

Nesse sentido, investiguei essa unidade sob dois aspectos: questionando as pessoas quanto ao modo pelo qual elas descreveriam como é o trabalho na área de GP do CAS; e identificando, a partir das falas gerais de todos os entrevistados, se existe um vocabulário ou “dialeto” particular e palavras e expressões próprias.

Para iniciar a discussão, posso afirmar que as pessoas destacaram que a “correria” é uma característica presente no modo de trabalhar na área de GP do Sicredi. Como se observa a seguir, em diferentes depoimentos:

O modo de trabalhar aqui é bem corrido. [...] tem atividades muitas, a ponto de não conseguir parar pra fazer as atividades básicas, digamos assim. A gente tem muitas demandas, muitas interrupções. A gente tem atividade mesmo proposta pro dia a gente não consegue atender. Você acaba tendo que ficar além do horário porque as demandas são muitos urgentes, a gente sempre tem algo importante pra resolver naquele momento, né. As cooperativas nos demandam muitos. O atendimento interno do CAS é muito

também, é frequente, então hoje é bem, como que eu vou dizer, é bem agitado, não tem um tempo de descanso. (E22).

Aqui é bem corrido. Bem dinâmico. A demanda de trabalho é muito grande. A gente tem uma pressão muito grande, forte. Mas acho que. Nos outros lugares que eu trabalhei não era diferente. Então eu acho que isso é um pouco da área de administração de pessoal, de lidar com pessoas, folha de pagamento, férias, cálculos. A gente tem que ser efetivo em cem por cento. Claro que às vezes isso não acontece, a gente acaba errando. Mas então a gente tem que ter todo o cuidado. A gente faz o atendimento de cooperativa, além de fazer todo o operacional da parte do colaborador, de benefícios e folha, a gente atende as cooperativas. Então a gente tem contato direto com eles. Não tem um dia que a gente não fale com as cooperativas. É uma dinâmica bem corrida e bastante pressão eu digo por que tem os prazos, é o mês todo. (E19).

Pelos trechos acima citados, é possível notar que, mesmo havendo muito trabalho e diferentes demandas, as pessoas buscam sempre compartilhar, no sentido proposto por Michaux (2005), na medida do possível, seja em termos profissionais, em busca de informações, por exemplo, ou na linha de integração, conversando com os colegas em momentos informais. O que se observa também é que, se preciso for, as pessoas ficam além do expediente e colaboram umas com as outras. Isso corrobora o que já foi tratado também em outras unidades de análise.

Seguindo com a análise desta unidade, foi necessário investigar alguns termos utilizados pelos associados no momento das suas falas, tentando explorar se existem alguns termos próprios ou outro tipo de linguagem que os identifiquem como um grupo que apresenta o atributo de comunicação e linguagem compartilhada (LE BOTERF, 2003; RETOUR e KROHMER, 2006; 2011).

Assim, foi possível identificar que em todas as entrevistas foram citados os seguintes termos: *follows* e siglas de BPs e SGP, já adotadas na presente Tese, referindo-se aos *Businnes Partners* (Assessoria do CAS) e aos Serviços de Gestão de Pessoas, respectivamente. Os *follows*, por sua vez, referem-se aos momentos de acompanhamentos, seja individual, como nos *feedbacks*, seja nos coletivos, nas diversas reuniões para compartilhamento de conhecimento e alinhamento de propostas.

Apesar de não ter a oportunidade de presenciar as três subáreas em momentos de integração, não conseguindo, portanto, identificar elementos de comunicação não verbal, como gestos e olhares (RETOUR e KROHMER, 2006), foi possível identificar que o grupo

analisado também apresenta uma linguagem compartilhada no que se refere ao modo como enxergam o Sicredi.

Para eles, o Sicredi é um espaço de crescimento e aprendizagem, com abertura, mesmo que necessitando de um tempo maior de decisão e implantação, elementos esses já discutidos em outras unidades de análise, estabelecendo assim a correlação entre as unidades investigadas. E o mesmo ocorre com o compartilhamento de colocações frente à identificação dos seus clientes. Todos eles têm bastante clareza sobre o fato de que os clientes finais das suas ações são as cooperativas e todos os colaboradores.

5.2.6 Referencial Comum e Representações Compartilhadas

O referencial comum é um dos atributos da formação e desenvolvimento de competências coletivas, apresentado por Retour e Krohmer (2006), e como diz respeito à estrutura de uma ação coletiva que acaba por ser resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas, foi analisado em conjunto com outro atributo, desenvolvido por Le Boterf (2003), o de representações compartilhadas. Mesmo o autor não denominando como um atributo, a associação é possível, tendo em vista que, para ele, é preciso haver representações compartilhadas para existir uma competência coletiva.

Nesse sentido, vale destacar que as representações compartilhadas referem-se ao jeito de olhar e a forma de fazer de um grupo (RETOUR e KROHMER, 2006). Sendo assim, essa concepção está articulada com o fato de o referencial comum fazer menção ao patrimônio compartilhado que resulta de um trabalho de elaboração coletiva.

Para investigar a existência desse atributo, questionei as pessoas quanto ao conhecimento do Novo Modelo de Gestão de Pessoas, solicitando ainda para que apontassem pontos positivos e negativos. E, além disso, perguntei em que a área de Gestão de Pessoas, como um todo, se destacava ou deveria se destacar coletivamente. Isso tudo para identificar se havia compartilhamento entre as experiências e representações das pessoas frente a uma entrega coletiva das três subáreas, do Novo Modelo de GP e diante também da própria atuação dos diferentes setores como uma área integrada.

Para dar início à apresentação e discussão dos dados, trago à tona alguns importantes depoimentos frente ao que foi destacado do Novo Modelo de Gestão de Pessoas, pois todos os

entrevistados relataram o conhecimento frente a que se referia e, portanto, posicionaram-se a respeito dos prós e contras à implantação.

Como pontos positivos, a maior parte dos entrevistados identificou que o Novo Modelo é o ideal, uma referência, pois atende a uma padronização de atividades que é construída coletivamente, com respeito a individualidades das Centrais. Além disso, concede uma visibilidade de eficiência à área de GP, como destacam as seguintes opiniões:

Eu acho que o novo modelo de gestão de pessoas ele é o ideal, ele é o ideal dos mundos. Acho que a gente ainda tá num processo de maturidade dele [...] cada um dentro das suas responsabilidades, cada um sabendo muito bem qual é o seu papel, o subsistema bem definidos no sentido do que eu vou contribuir pro colaborador lá na ponta. (E4)

Pontos positivos é a visibilidade que a nossa área tá tendo dentro do Sicredi como um todo, então assim, ter um projeto de modelo de gestão de pessoas que possibilita essa padronização, que possibilita essa interação com as outras centrais, com as cooperativas, a gente consegue enxergar como uma equipe. (E6).

Merece destaque, ainda, o fato de que as pessoas consideraram um passo importante para a definição dos papéis de cada um, para que o trabalho fique mais organizado e supere a dificuldade em identificar de quem é a responsabilidade por algumas atribuições (LE BOTERF, 2003), como mencionei anteriormente no presente estudo. Assim, essas manifestações também foram ressaltadas como pontos positivos, de acordo com os seguintes trechos: “*Como pontos positivos destaco que haverá a definição bem clara do modelo de atuação, de definição de cada um dos papéis, de como vai funcionar o sistema: um constrói, um aplica e o outro organiza.*” (E11). O E18 ainda complementa dizendo que “*o novo modelo de gestão de pessoas ele vem contribuir e unificar essas políticas, as práticas de gestão de recursos humanos, enfim, até mesmo doutrinando os gestores, os gerentes.*” (E18). Nessa mesma linha se expressa o E12:

O novo modelo tem mil coisas positivas que é um único modelo de gestão políticas unificadas [...] definição de papéis, foco naquilo que realmente importa que é a pessoa focada naquilo que ela deveria estar fazendo de fato que é bom, se eu sou uma BP, que a gente chama o assessor de pessoas, meu foco não é so estar fazendo folha de pagamento, indo atrás de benefícios, meu foco é estar lá junto com o gestor, vendo quais são as necessidades que ele tem, pra desenvolver a equipe que ta lá com ele pra que ele possa fazer o serviço que está lá na ponta. Isso sim, o modelo de gestão de pessoas, vem e traz as caixinhas bem certinhas de ter os papeis bem definidos de saber

como vai atingir esses objetivos [...], traz ganho em escala, padronização de processo, informações e fornecedores. (E12).

Este discurso, sobre os pontos positivos do Novo Modelo, é reafirmado por todos os entrevistados, o que não significa dizer que não há dificuldades (pontos negativos) também relatadas, ao contrário, segundo a maior parte das pessoas, o maior obstáculo está em colocar esse Modelo em ação, e, para isso, é preciso que alguns desafios sejam superados, como o fato de ter de aprender a se perceber como uma área única e sob o modelo de governança, como retrata o E19: “*Acho que as dificuldades de adaptação, das pessoas aceitarem algumas mudanças, porque algumas mudanças não são bem-vindas no começo, mas depois.*” (E19). Isso, segundo eles, exigirá uma mudança de comportamento, o que causará um impacto no início, mas que, assim mesmo, terá um ganho no longo prazo, como relata o E18:

Vai ter que haver uma mudança comportamental inclusive das cooperativas criarem o hábito de demandarem por e-mail, utilizarem o telefone. Também tem aquela questão de cultura, de modificar realmente. Talvez esse seja um ponto de dificuldade agora no início, nessa prática de trocas de tarefas que estão fazendo [...] Acho que ganha em ação de pessoa. (E18).

Na mesma linha, a respeito das dificuldades, encontrei que essas são menores do que os pontos positivos, justamente pelos ganhos que a funcionalidade e padronização que o Modelo apresenta, apesar do processo lento de construção e implantação, como opina o E11: “*Os pontos negativos são os menores pontos, na minha percepção [...] o que destaco é a lentidão dessa transição.*” (E11), o que é complementado pela ideia do E9, que ainda menciona que um dos pontos negativos foi não ter apresentado “*uma entrega completa*”.

Em se tratando da questão de tempo e do envolvimento maior de outras áreas do Sicredi, há ainda indícios de que, no momento da implantação, esse “desconhecimento” e desinteresse das outras áreas pode ser visto como um ponto negativo, como destaca o E7:

Ponto negativo talvez seja o pouco espaço de tempo que se tem pra, que se teve, agora talvez é outra etapa, mas que se teve pra pensar melhor os processo, pra olhar pra alguma prática diferenciada, pra ter todo o estudo legal que era necessário [...] talvez algumas áreas do sistema demoraram a entender e perceber a importância que esse modelo de gestão tem pra todo o mundo, o impacto que ele vai ter pra todo o mundo, não é simplesmente mais uma implantação da gestão de pessoas, mais uma implantação de projeto, não, é uma mudança significativa na forma como a empresa enxerga a gestão de pessoas. Talvez esse seja o ponto negativo, lá no início algumas áreas deveriam ter dado mais suporte pra esse novo modelo, pra esse projeto, deveriam ter dedicado mais, dedicado mais pessoas pra isso,

ter aberto a mente deles pra receber isso como uma coisa que ia ser bom pra eles apesar de ser, diretamente naquele momento não ter impacto nenhum. (E7).

Apesar das dificuldades inerentes a todo processo de mudança, como ações resultantes de um processo fracassado ou mal conduzido que leva ao medo do desconhecido (HERNANDEZ e CALDAS, 2001), todos acreditam que o Modelo tem muito mais para contribuir e alcançar o sucesso do que deixar de existir e tornar-se ineficiente ou incompatível como o Jeito Sicredi de Ser. Dessa maneira, posso dizer que, com relação a essa questão, há um referencial comum e uma representação compartilhada dentro do grupo analisado.

Quando investiguei a respeito do que a área de GP do CAS, coletivamente, se destacava, foi possível chegar aos referenciais comuns e representações compartilhadas que se referem à compreensão de se “fazer com” (E23), de envolver as pessoas nas suas construções e ainda de que elas conhecem bem todas as áreas do Sicredi e do próprio jeito Sicredi de ser, sem mencionar o documento, por vezes apresentado nesta Tese, mas a essência do Negócio do Sicredi e, conseqüentemente, do perfil dos profissionais e do cuidado com o próprio ciclo de vida deles. Uma das opiniões que representa exatamente isso é a do E15, que, embora em outras respostas tenha sido bastante crítico (como ele mesmo observa), no que se refere a essa questão, é enfático:

A área de gestão de pessoas entende melhor as outras áreas [...] nós entendemos bem o jeito Sicredi de ser, porque é um jeito de operar, de entender essa complexidade e não, eu sei que durante a conversa eu fui extremamente crítico, e chutei o pau em um monte de coisa, mas eu não vou dizer que tá errado. (E15).

Outro aspecto que também foi bastante mencionado, corroborando a emergência desta unidade na análise de conteúdo, é no que tange ao envolvimento e participação que a área de GP do CAS realiza com as Centrais, conforme se observa nos trechos a seguir:

Acho que o que a gente tá fazendo bem é ouvindo as centrais, isso tá fazendo bem. Trabalhar ouvindo as cooperativas e atendendo as demandas e não atolando elas de trabalho, fazendo projetos que tenham sentido pra elas e acho que a gente tá conseguindo. (E2).

Eu acho que a área de gestão de pessoas, coletivamente faz muito bem o envolvimento, envolver as entidades do sistema, a relação com as outras entidades, com os presidentes, com os superintendentes. (E6).

O elemento referente ao apoio às centrais com entregas de qualidade também é compartilhado, como o E16 relata em seu depoimento, “Acho que como um todo o ponto principal é de realmente conseguir dar o suporte que as cooperativas precisam, com qualidade e agilidade.” (E16), consolidado ainda pela questão de sempre buscarem a melhor solução e melhoria contínua, como também apontaram o E22 e o E7 (apesar de destacarem que estão no processo em busca da inovação que a organização solicita da área, bem como da visão aprimorada da empresa em relação às suas entregas):

A gente tem muito comprometimento da equipe. A gente nunca atrasou nada, nada. Se precisar virar a noite a gente vira a noite e entrega. O que a gente tem bem forte ali é o atendimento ao nosso cliente que é a cooperativa, né. Pra que eles sempre tenham o nosso retorno, a nossa cordialidade, e a gente sabe o poder da cooperativa. (E22).

Eu vejo que é uma área que precisa, pra organização ela precisa dar um resultado, ela precisa mostrar uma inovação e eu vejo que ela tá fazendo isso [...] a gente tá num caminho muito interessante pra chegar nessa inovação que a organização pediu, porque enfim aquela reestruturação que a gente teve no passado ficou uma imagem de que não se entregava quase nada de gestão de pessoas, ficou uma imagem que era um grupo que onerava as pessoas, ficou uma imagem de que nós não tínhamos nenhuma novidade em relação ao mercado de fazer a gestão das pessoas e por tudo o que a gente sabe, que tá sendo feito a gente tem tudo pra dar esse resultado e a avaliação da área tá sendo muito bem conduzida e que logo a gente vai chegar nesse objetivo. (E7).

Na linha de conseguir atender ao padrão exigido e de ainda estar em processo de desenvolvimento para atender com qualidade ao que o Sicredi de fato espera da área como um todo, há um pensamento que permeia a maior parte dos entrevistados, que é realmente consolidar-se como área única e integrada, apesar de toda e qualquer diferença que possa existir. Bem aos moldes do que apontam os trechos das entrevistas do E20 e do E8:

Acho que a gente vai se destacar, é uma aposta, mas se todo mundo pegar junto, e essa questão dos novos fluxos, todo mundo cumpre, se houver essa mudança de cultura, em termos de entende o porquê de que as coisas têm que ser feita assim, ou porque é o correto ou o padrão Sicredi, acho que a gente vai conseguir ter um padrão. (E20).

Eu acho que a gente ainda tem um caminho pra amadurecer pela frente na relação entre as áreas pra que realmente essas pessoas, pra que a empresa veja que o Sicredi, veja a gestão de pessoas como um núcleo comum, no meu entendimento assim, o colaborador interno, o gestor ele tem que entender que ele tá falando com a gestão de pessoas, não com o centro de expertise, não com o Serviço de GP, ele tá falando com a gestão de pessoas. Como a gente vai tratar a demanda dali pra dentro é que a gente, não interessa pro cliente final, mas isso passa por a gente ajustar as engrenagens da relação

interna, ter menos formalidades, sabe, o que for possível, ter uma proximidade maior, que às vezes a gente tá dentro no mesmo espaço físico, mas não tem essa afinidade tão grande quanto poderia ter. (E8).

Porém, ainda aparecem algumas pessoas, a minoria (três entrevistados), que ressaltam desconhecer o que a área de GP como um todo faz coletivamente para se destacar, já que alguns papéis e atribuições propostas no Novo Modelo de GP ainda estão em fase de implantação, como destacam os seguintes entrevistados:

A gente ainda é o SGP e a gestão de pessoas no banco, acho que isso ainda tá muito separado, então, se nós como um coletivo o que é visto, acho que não é visto nada [...]. Acho que quando começar a acontecer o novo modelo eles vão conseguir enxergar que a coisa nasce por lá e é entregue, então vai passar a ser uma coisa só, aí acho que eles vão perceber que existe uma coletividade nisso, que a coisa flui entre as áreas, acho que é por aí. (E14).

Não vejo ainda um time [...] A gestão de pessoas e na avaliação do novo modelo tem muito ainda há ganhar espaço. Acho que as pessoas têm que enxergar mais essa área. Agora com o estudo das políticas conheceram um pouco mais. [...] mas o que falta é relacionamento mais próximo com todos os associados, de estarem mais perto. (E21).

Essas evidências, sobre o que coletivamente os colaboradores se destacam, referem-se à possibilidade de se entender as representações compartilhadas na linha do que apontam Melkonian e Picq (2010), e referencial comum de Retour e Krohmer (2006).

Outro ponto que merece ser ressaltado nesta unidade de análise refere-se ao fato de que os entrevistados destacaram que existe uma realização coletiva do grupo (RETOUR e KROHMER, 2006) de GP do CAS, como um todo, ao realizar suas atribuições. Essa foi uma das respostas mais relevantes no que tange ao modo como estão percebendo as suas atuações e, embora existam alguns problemas, como os anteriormente destacados em relação à entrega coletiva da área, a maior parte acredita que, coletivamente, a área se destaca por realizar uma construção coletiva e pelo relacionamento, como se observa nos seguintes depoimentos: “O que a gente faz bem é a construção coletiva, de trazer pro debate, de realmente não ter medo de ouvir o outro, acho que isso a gente já faz muito bem.” (E8); e “a gestão de pessoas como um todo, eu diria, relacionamento.” (E9).

Outro elemento bastante citado aparece em função da flexibilidade, nas palavras dos entrevistados, o “abrir mão”. Isso bastante em função da própria dinâmica de trabalho e da cultura organizacional de cooperativismo e de participação conjunta, como destacado no

referencial teórico. Uma das opiniões que possibilita identificar claramente esse posicionamento é a do E12, como se observa a seguir:

Abrir mão, de coisas que de fato não agregam valor ou porque aquilo traria algum status pra minha área ou pra mim. Eu acho que a gente faz isso super bem, na boa. A gente se desapega com tanta facilidade [...] a gente se respeita [...]. E outra coisa que a gente faz bem é que a gente quer fazer, vamos atrás, a gente fica até depois do horário, a gente estuda, (...) apesar de ser duas áreas diferentes, trabalhar mais em time, assim. (E12).

Alguns ainda apontaram o que as subáreas realizam e se destacam coletivamente, para chegar à conclusão de que a área de GP do CAS busca promover a articulação e integração do que as subáreas apresentam de melhor, como emerge no depoimento do E11, por exemplo:

A área de Recompensas e Incentivos [...] organização. [...] a gente consegue pensar sempre no que é melhor pra empresa [...] o centro de expertise por um lado tem isso e existe um outro lado que é muito forte na gestão de educação [...] uma preocupação muito legal que eu vejo com o cooperativismo [...] a área de gestão de pessoas como um todo, eu acho que começa a juntar essas características que eu citei que são de extrema importância pra tu conseguir construir qualquer produto de gestão de pessoas. (E11).

Com base nessa apresentação dos resultados, é possível dizer que o atributo de competência coletiva, relativo ao referencial comum e representação compartilhada, faz-se presente no grupo investigado, sendo promovido a partir de algumas práticas de gestão de recursos humanos, como as práticas de relacionamento, participação e comunicação. Relações essas que serão melhor explicitadas na seção a seguir. O que vale destacar aqui é que há, sim, esse pressuposto de existência de competência coletiva, pelos elementos discutidos anteriormente, como o conhecimento do Novo Modelo de Gestão de Pessoas; a apresentação dos pontos positivos e negativos referentes ao modelo citado; e o destaque das ações coletivas realizadas na área como um todo, mesmo com algumas dificuldades a serem superadas, como o fato de ainda não haver uma entrega coletiva única da área que não seja o Novo Modelo de GP.

5.3 AS RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Esta seção tem como objetivo principal sistematizar e traçar as relações entre os resultados das análises das duas categorias gerais discutidas anteriormente, considerando as discussões teóricas sobre práticas de GRH de Demo e Nunes (2012) e dos atributos de Le Boterf (2003) e Retour e Krohmer (2006). Nesse sentido, e recuperando a exposição realizada no capítulo dos procedimentos metodológicos, poder-se-á perceber que a discussão proposta para esta seção ajudará a responder o último objetivo específico da presente Tese, servindo como referência para identificação de algumas competências coletivas a partir do papel das práticas de gestão de recursos humanos na formação de um espaço propício à existência dos atributos das competências coletivas.

Cabe destacar que, nessa discussão proposta, se faz presente de maneira intensa a minha interpretação sobre os resultados alcançados até este momento. Contudo, não quero (ao menos não tive a intenção) estabelecer nenhum tipo de rótulo ou propor algo fechado, com uma relação linear, até porque quando falamos em competências coletivas, percebemos que compreendê-las e identificá-las não é um processo simples, é realmente uma alquimia complexa (PAUVBERS e BIENFAIT, 2011).

As pesquisas e estudos mais recentes a respeito da Gestão de Pessoas apontam para o fato de que a organização é vista como um sistema psicossocial complexo que estimula novas discussões frente ao surgimento de ferramentas de GP, úteis no sentido de contribuir à construção de sistemas produtivos que valorizem o envolvimento, integração e desenvolvimento das pessoas (DEMO *et al.*, 2012).

Nesse sentido, falar em práticas de gestão de recursos humanos, nos moldes tratados nesse estudo, pressupõe, desde já, que sua implantação e aplicação concedem espaços para formação de competências coletivas, uma vez que se compreende as competências coletivas como sendo a capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho, a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação dentro de uma situação de interação em que objetivos e linguagens sejam compartilhados.

Com base na literatura investigada, reforçada pelo estudo empírico realizado, é possível apresentar um mapeamento e análise de práticas (modos habituais de fazer) que estimulem as ações coletivas (condições para existência/formação de CCs).

Para tanto, optei por representar as relações encontradas em uma matriz de relacionamento, a qual, segundo Moura (1994), analisa as relações entre dois ou mais conjuntos de dados, apontando a existência ou não desta relação e a sua intensidade, obedecendo aos sinais de relação forte (●); média relação (O); e pouca ou fraca relação (Δ).

Como a presente pesquisa é de cunho qualitativo, as relações estabelecidas são provenientes dos resultados encontrados em conformidade com a teoria exposta. Nessa perspectiva, meu esforço centrou-se em identificar quais as contribuições das práticas de gestão de recursos humanos à existência de elementos favoráveis à formação e desenvolvimento de competências coletivas.

Assim, será utilizada uma matriz do tipo L, que é de ampla aplicação e possibilita relacionar dois conjuntos de fatores. Os fatores das práticas de gestão de recursos humanos são representados na primeira linha e os fatores dos atributos de CCs na primeira coluna. Cada par de fatores, um da linha e outro da coluna, fruto do cruzamento das mesmas, corresponde a uma célula da matriz. A existência de relação segue as figuras anteriormente apresentadas sobre relação forte (●) e pouca ou fraca relação (Δ), conforme se observa no Quadro 13 a seguir:

QUADRO 13: Matriz de relações entre práticas de gestão de recursos humanos e atributos de CCs

Práticas de Gestão de Pessoas Atributos de Competências Coletivas	Prática de participação	Prática de relacionamento	Prática de comunicação	Prática de reconhecimento	Prática de desenvolvimento	Prática de incentivos	Prática de avaliação de desempenho
Contexto de Interação	●	●	●	●	●	Δ	●
Espaço para Cooperação	●	●	●	●	●	●	●
Engajamento Subjetivo	●	●	●	●	●	●	●
Memória e Aprendizagem Coletiva	●	●	●	●	●	Δ	Δ
Comunicação e Linguagem Compartilhada	●	●	●	●	●	Δ	Δ
Referencial Comum e Representações Compartilhadas	●	●	●	Δ	●	Δ	Δ

Antes mesmo de iniciar a explicação das relações, é necessário fazer uma breve retomada da abrangência dos atributos de CCs, pois sua apresentação parte da compreensão da constituição dos elementos dos atributos de CCs considerados nesta pesquisa.

Início com o que considera o atributo “contexto de interação”. Segundo Sandberg (1996), é por intermédio da interação entre os membros do grupo que os sentidos compartilhados são criados no ambiente de trabalho, auxiliando os processos que contribuem para a formação de competências coletivas referentes à socialização e internalização. Esse atributo refere-se também ao ambiente no qual os objetivos e as linguagens são compartilhados e cujo resultado provém da combinação harmoniosa de talentos individuais,

de elementos organizacionais e de estilo de gestão. Mascarenhas (2008) aponta que o desenvolvimento de uma competência requer a interação das pessoas e dos grupos na organização. E, na linha do que guiou a presente pesquisa, esse “contexto de interação” são os espaços e situações em que os indivíduos compartilham opiniões, trocam ideias e informações.

O atributo de CC referente ao “espaço para a cooperação” diz respeito à colaboração das pessoas para alcançar objetivos comuns. Ou seja, diz respeito a um ambiente de trabalho colaborativo e baseado em trabalho em equipe. Em se tratando do atributo “engajamento subjetivo”, ele corresponde à mobilização subjetiva das pessoas, orientada para a empresa como um todo, e está relacionada à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação, iniciativa que supõe certa autonomia e responsabilidade do ato. Na constituição do engajamento subjetivo, vale destacar desde já que as práticas de desenvolvimento e de relacionamento contribuem para a resolução de imprevistos e disfunções. E as práticas de gestão de recursos humanos, relativas à participação, reconhecimento e incentivos, são importantes ao engajamento subjetivo, uma vez que estimulam a autonomia e responsabilidade pelo ato (explicações posteriores complementarão essa constatação).

O atributo de “aprendizagem e memória coletiva” considera que para a criação de um novo saber é necessário haver interação, como, por exemplo, as práticas de relacionamentos referentes aos processos de integração aplicados. A prática de relacionamento, abordando as expectativas quanto ao trabalho, contribui com o elemento do conjunto de conhecimentos que vem do confronto e das memórias e julgamentos individuais e o respeito e atenção. Presente nessa prática, também é estimulada a capacidade de aprender com e em equipe, que por sua vez também é incitada pela prática de reconhecimento, através do *feedback* (que embora não tenha ocorrido em grupo, no universo investigado, exerce influência). A prática de participação também é um fator de estímulo a esse atributo, pois tem relação direta com a possibilidade de usar experiências para antecipar-se a situações-problema ou oportunidades. As práticas de comunicação e de desenvolvimento tem relação com esse atributo, à medida que contribuem para com o saber aprender coletivamente, por meio da linguagem criada e da própria dinâmica de trabalho colegiada e participativa.

O atributo de CC referente à “comunicação e linguagem compartilhada” tem relação direta com as práticas de comunicação, no que se refere às divulgações e modo de trocar

informações dentro do ambiente de trabalho. Mas também apresenta relações com as práticas de desenvolvimento (cursos, eventos, trocas de informações); participação (tomada de decisão); reconhecimento (*feedback*); e relacionamento (eventos de integração), relações que também serão consideradas posteriormente.

E, por fim, mas não menos importante, quando se considera o atributo “referencial comum e representação compartilhada”, a prática de desenvolvimento tem relação com o jeito de olhar e a forma de fazer de um grupo, bem como o desenvolvimento de um patrimônio compartilhado que resulta da elaboração coletiva. E as práticas de participação, comunicação e relacionamento interferem na capacidade do grupo de elaborar apresentações comuns, uma vez que esse atributo refere-se ao resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas. Diz respeito ao patrimônio compartilhado que resulta de um trabalho de elaboração coletiva, refere-se, portanto, também ao jeito de olhar e à forma de fazer de um grupo.

A partir dessa breve explanação, mesmo já tendo apontado algumas relações, aprofundo, a partir de agora, a explicação das relações representadas no Quadro 13.

É preciso considerar que, com base no arcabouço teórico construído para este estudo, todas as práticas de gestão de recursos humanos apresentam relação com os atributos, pois como já mencionei, o recorte e o enfoque a respeito das práticas de gestão de recursos humanos a serem investigadas necessitariam apresentar em suas definições elementos teóricos relacionados a elementos teóricos dos atributos. Então, o que farei nesta seção é identificar essas relações, pois, como acabei de relatar, todas as práticas de gestão de recursos humanos, pela sua essência (definição), têm relação e contribuição à formação e identificação de atributos de CCs, e conseqüentemente para o desenvolvimento propriamente dito das competências coletivas.

Dessa forma, inicio a apresentação das relações fortes e, para tanto, exponho as práticas de gestão de recursos humanos identificadas e que contribuem para a existência de todos os elementos de CCs.

A prática de participação abordada considera o estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas, buscando resultados como o envolvimento das pessoas no processo decisório e na composição da solução compartilhada de problemas, estimulando autonomia e responsabilidade. Assim, é identificado que tem relação direta e forte com todos os atributos de CCs considerados na pesquisa. E o mesmo

ocorre com as práticas de relacionamento, de comunicação e de desenvolvimento. Segundo levantamento bibliográfico realizado, a prática de relacionamento considera as expectativas dos colaboradores quanto ao trabalho, estando embasada no tratamento das pessoas, considerando o respeito e a atenção, em que eventos e ações de integração compõem essa prática. Como resultados dessa prática, é possível dizer que há a facilitação dos processos de envolvimento e identificação das pessoas com seus colegas e com o próprio trabalho, elementos presentes em todos os atributos de CCs.

Já a prática de comunicação aborda o modo habitual e institucionalizado de considerar ideias, sugestões e reclamações, além de divulgações importantes para o desempenho no trabalho, apresentando como possíveis resultados: o compartilhamento de informações; a diminuição dos ruídos; e o maior conhecimento e participação das pessoas, no que se refere à organização e demais áreas que a compõem. Isto posto, é possível dizer que a aplicação dessa prática estimula a formação de espaços propícios à formação de CCs, sendo, portanto, relevante aos elementos constitutivos dos atributos investigados.

E a prática de desenvolvimento considera o treinamento e o estímulo à aprendizagem e à produção e compartilhamento de conhecimento. Ou seja, são considerados nessa prática a elaboração de planos de desenvolvimento construídos em conjunto com os colaboradores, deixando claros os caminhos voltados ao crescimento e desenvolvimento, articulando as questões dos colaboradores com a estratégia da organização. A implantação de processos sistemáticos para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, que busquem a melhoria da adequação entre características dos colaboradores e o que se espera deles na organização, também integra essa prática de GP, bem como os treinamentos no trabalho, estimulados a realizarem EAD, participação de eventos e a realização de cursos de formação. Sendo considerada, ainda, a promoção de espaços de apresentação de ideias e trocas de conhecimento. Todos esses fatores, em prol de maior consciência dos fatores que levam ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores em relação ao que a organização espera deles, maior desempenho da própria organização e maior conhecimento teórico a respeito de temas que podem ser aproveitados/implantados nas organizações. Tudo isso a partir do compartilhamento de experiências e conhecimento. Assim, nota-se que em todos os atributos de CCs é possível identificar relações fortes entre essa prática e os “ingredientes” que os constituem.

A prática de reconhecimento, exposta a partir de elogios e *feedbacks* contínuos, apresenta como resultado maior produtividade e envolvimento, tendo em vista a valorização pelo esforço despendido. Essa prática, em especial, apresenta relação forte com os atributos de Contexto de Interação, por ocorrer em espaços formais (promovidos pelo Evolução) e informais (no cotidiano de trabalho), Espaço para Cooperação, Comunicação e Linguagem Compartilhada, e Memória e Aprendizagem Coletiva nos momentos de *follow-ups* e *feedbacks* individuais. Especialmente sobre o atributo de Memória e Aprendizagem Coletiva, a prática de reconhecimento contribui para com o fato de que os erros são tolerados e estimulados a servirem como aprendizagem coletiva. No que se refere ao Engajamento Subjetivo, a prática de reconhecimento pode levar as pessoas a perceberem sua relevância ao funcionamento do Sicredi e, com isso, sentirem-se engajadas, realizando suas atividades com autonomia e responsabilidade, conforme já destacado. Investigando a relação existente entre a prática de incentivos e os atributos de CCs, pode-se dizer que a relação forte existente na teoria e na pesquisa empírica encontra-se com os atributos de espaços para cooperação e engajamento subjetivo, pois a prática de incentivos diz respeito a promoções viabilizadas por planos de carreira claro, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas, tendo como resultados possíveis a valorização e reconhecimento pelo esforço depreendido, e conseqüentemente maior desempenho organizacional, coletivo e individual. Como os espaços para cooperação são representados pela relação baseada na colaboração entre as pessoas, no sentido de alcançar objetivos comuns, e isso de fato ocorreu no grupo investigado, a partir dos objetivos firmados individualmente e de maneira formal pelo Evolução Sicredi, há uma relação direta entre esses elementos. E como o engajamento subjetivo pressupõe a iniciativa do grupo, supondo haver certa autonomia e responsabilidade do ato, a partir dos modos de realização da promoção e carreira do Sicredi identificadas, também é possível dizer que essa relação é direta.

Analisando as práticas de gestão de recursos humanos referente à prática de avaliação de desempenho, pode-se dizer que a existência dessa prática (por ser um modo de apreciação e julgamento a partir da análise de objetivos pré-fixados e dos alcançados) apresenta ganhos a todos os envolvidos. Como benefícios à organização, há dados sobre o desempenho organizacional, planejamento de RH, melhor comunicação, motivação e desempenho organizacional. Como vantagem ao avaliado, é possível que ele tenha melhor compreensão dos requisitos, das oportunidades e do enfoque sobre sua *performance*. E também o avaliador

pode ganhar com essa prática por melhor desempenho da equipe, retificação de problema e retorno sobre si. Todos esses elementos demonstram relação forte com os atributos de CCs referentes a Contexto de Interação, Espaço para Cooperação e Engajamento Subjetivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como pretensão discutir a relevância de dois temas centrais para Gestão de Pessoas voltada para o desempenho e alinhada aos pressupostos de que o resultado do trabalho coletivo é superior àquele realizado individualmente. Dessa forma, foram discutidas referências associadas a práticas de gestão de recursos humanos e atributos de competências coletivas.

No que tange à apreciação do debate frente às competências coletivas, foi identificada uma heterogeneidade de contribuições a respeito de seu significado, bem como os principais conceitos que constituem sua configuração teórica e que permitem sua compreensão. Aprendizagem, comprometimento, cooperação, competências individuais, objetivos comuns, memória coletiva e estilo de gestão são alguns dos elementos presentes, seja para a compreensão seja para a formação das CCs (SALLES, 2010).

Autores como Le Boterf (2004), Boreham (2004), Krohmer (2005) e Michaux (2005) concedem importantes concepções para a compreensão das competências coletivas. Le Boterf (2004) afirma que as competências coletivas são mais que a soma das competências individuais, pois ela precisa considerar o envolvimento social dos envolvidos no processo de trabalho, bem como a cooperação entre eles, apontando que elementos como a cooperação e o envolvimento são relevantes ao processo de formação das CCs.

Boreham (2004) acredita que, para haver competência coletiva nos grupos de trabalho, é necessário que ocorra uma construção de sentido coletivo no ambiente de trabalho, bem como a promoção de um ambiente propício ao desenvolvimento e uso de uma base de conhecimento estimulada por um senso de interdependência.

Para Krohmer (2005), para que uma organização apresente uma competência coletiva é necessário que ela combine, além do senso de interdependência proposto por Boreham (2004), a permissão para que um grupo de pessoas consiga promover uma competência coletiva por eles mesmos, respeitando os limites de autonomia, a partir de cooperação, confiança e comprometimento.

Michaux (2005) é a autora que traz contribuições diretamente a respeito do desempenho e do quanto a contribuição de um grupo pode afetar a *performance*

organizacional. Segundo ela, a implantação de uma boa política de comunicação interna e o desenvolvimento de oportunidades de troca, formal e informal, de conhecimento contribuem com a construção de um objetivo comum dentro de um grupo de trabalho.

Essas exposições, aliadas àquelas apresentadas na revisão de literatura, concederam referências para a elaboração de o conceito de CC que balizou todo o trabalho, desde a sua concepção até o momento de coleta e análise de dados. Esse conceito já foi exposto anteriormente, mas julgo importante voltar a ele. Assim, a competência coletiva em seu nível intragrupo refere-se à: ***“capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação dentro de uma situação de interação em que objetivos e linguagens sejam compartilhados”***.

Vários desses elementos se fizeram presentes nas entrevistas realizadas. O NVivo apontou que “equipe” foi a palavra que mais apareceu, 369 vezes, seguida por: comunicação (208); relacionamento (145); conhecimento (137); integração (102); cooperação (93); responsabilidade (89); reconhecimento (55); treinamento (54); incentivos (53); aprendizagem (35); e interação (19).

Porém, compreender o conceito de uma CC e identificar as palavras mais citadas pelos entrevistados não é o suficiente. É necessário entender a “alquimia complexa” a ela associada. Nesse sentido, fui em busca de elementos que estimulassem e configurassem a existência delas dentro do ambiente de trabalho, considerando que as discussões presentes nesta parte referem-se às competências coletivas dos grupos de trabalho e não às de organizações ou de interorganizações. Pois para que elas se formem ou sejam estimuladas nas organizações é necessário que existam fatores de criação e desenvolvimento das competências coletivas, os quais podem ser de diferentes naturezas, considerando a articulação das competências individuais, os estilos de gestão, os fatores organizacionais e fatores individuais (RETOUR e KROHMER, 2011).

Para a presente Tese, as práticas de gestão de recursos humanos foram consideradas como esses elementos, denominados de fatores de mobilização. Isso porque essas práticas estão relacionadas a operações concretas e comportamentos expressos e traduzidos, e são vistas a partir da aceção de hábito, rotina ou ação (DEMO e NUNES, 2012), e, além disso, elas apresentam um caráter relevante ao melhor desempenho organizacional, conforme apontado na literatura apresentada. Assim, elas contribuem para a possível existência de competências coletivas em grupos de trabalho, pois têm um papel de facilitador para a

existência de um espaço propício dos referenciais e atributos que as compõem (Engajamento Subjetivo; Espaço para Cooperação; Comunicação e Linguagem Compartilhada; Memória e Aprendizagem Coletiva; Referencial Comum e Representações Compartilhadas).

Pela pesquisa empreendida, consegui observar que as práticas de gestão de recursos humanos estimulam a formação de atributos/referenciais de competências coletivas que, por sua vez, são condicionantes ao desenvolvimento das próprias competências coletivas de um grupo de trabalho, o que responde ao objetivo geral da Tese (Analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e competências coletivas no grupo de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi).

Notei, durante a investigação, que todas as práticas de gestão de recursos humanos são percebidas e aplicadas nos grupos pesquisados. Embora algumas delas expressem o caráter individual, é possível afirmar que elas estimulam a formação de atributos de competências coletivas em diferentes níveis, conforme as relações apresentadas na matriz de relacionamento, discutida no capítulo anterior.

Abordando mais especificamente as respostas, em relação ao objetivo central do estudo, posso dizer que os objetivos específicos foram respondidos. O primeiro objetivo específico, correspondente a identificar e analisar as práticas de gestão de recursos humanos existentes no cotidiano de trabalho e que possam contribuir para a identificação e o desenvolvimento de competências coletivas foram atendido no momento em que foram analisadas as diferentes prática de Recursos Humanos. Recuperando brevemente, a prática de participação foi justificada pela existência de autonomia dos colaboradores associada à liderança democrática e construção coletiva, representada pela elaboração e início de implantação do Novo Modelo de GP. A prática de relacionamento foi corroborada pelas ações de seleção conduzidas coletivamente, programa de integração formal (Jeito Sicredi de Ser) e informal (acompanhamento dos novos membros, inclusive fora do expediente) e busca coletiva por solução de problemas. Com relação a essa prática, uma constatação foi a de que o trabalho em equipe, no que tange à integração das três subáreas, ainda não está consolidado.

A prática de comunicação pôde ser encontrada nos momentos formais das reuniões, *e-mails*, portal do Sicredi e momentos informais, no próprio cotidiano de trabalho, demonstrando haver muita abertura para trocas e um grande estímulo a um ambiente de interação e compartilhamento. A prática de reconhecimento foi levantada a partir do conjunto de ações referentes ao Programa Evolução Sicredi, as reuniões individuais de *feedbacks* e

follow-ups e a tolerância ao erro. A prática de desenvolvimento foi identificada a partir das oportunidades de crescimento interno relatadas, aliadas à colaboração das pessoas na realização do trabalho, à elaboração do plano de desenvolvimento individual, ao estímulo para a realização de treinamentos e cursos e à Ferramenta “Sicredi Aprende”.

Sobre a prática de incentivo, apesar de não haver um plano de carreira formal, existe a possibilidade de realização de cursos e participação em eventos, projetos e programas que tenham relação com seu escopo de atuação. E a última prática de RH considerada e encontrada na pesquisa, prática de desempenho, foi encontrada ao analisar o programa Evolução Sicredi e os relatos a respeito dos *feedbacks* informais, oportunidade em que foi possível identificar que há um julgamento e apreciação do trabalho dos associados da GP do CAS, a partir da articulação entre os objetivos pré-fixados e alcançados, em que, embora fossem pensados entre o gestor e colaborador, levam em conta os resultados coletivos (da equipe de trabalho e da organização).

Essas práticas de gestão de RH apresentaram importantes elementos mobilizadores para a existência dos atributos de CC, como: estímulo à cooperação; possibilidade de um espaço de interação, aprendizado e colaboração; valorização e reconhecimento dos colaboradores, a partir do envolvimento das pessoas com o negócio do Sicredi e com as atividades da área de GP; e possibilidade de construção coletiva, com linguagem compartilhada.

Dessa forma, identificar e analisar os atributos de competências coletivas no grupo investigado (segundo objetivo específico deste trabalho) foi também possível. Os atributos considerados foram todos encontrados no grupo analisado, alguns com maior intensidade e presença e outros nem tanto, porém, com possibilidades de existirem, caso as práticas de gestão de RH sejam fortalecidas pela sua ação integrada, associada posteriormente a alguns outros elementos facilitadores, como fatores individuais e organizacionais (RETOUR e KROHMER, 2011).

No presente estudo, os atributos identificados com maior robustez foram: engajamento subjetivo; comunicação e linguagem compartilhada; e referencial comum e representação compartilhada. O engajamento subjetivo foi um dos atributos que despertou as melhores percepções nas entrevistas, uma vez que todas as pessoas demonstraram identificação com a filosofia do Sicredi, com o Jeito Sicredi de Ser. Há um ponto apenas a ser ressaltado e que não interfere diretamente no resultado, que consiste no fato de existir pessoas que acreditam que o

modo de estimular esse atributo possa ser revisto, no sentido de analisar se a quantidade de reuniões não acaba sobrecarregando e desestimulando os associados, ao invés de desenvolver o espírito coletivo de trabalho. A comunicação e a linguagem compartilhada demonstraram-se existentes, no momento em que ficou constatado que há trocas entre as pessoas, pois as fontes de informação e conhecimento são formais e informais, e todos eles têm bastante claro que os clientes finais das suas ações são as cooperativas e todos os colaboradores, e todos também sinalizaram que o Sicredi é um espaço de crescimento e aprendizagem, com abertura, mesmo que necessitando de um tempo maior de decisão e implantação. O referencial comum e representação compartilhada é outro atributo que também se fez presente no grupo investigado, sendo promovido a partir de algumas práticas de gestão de recursos humanos, como as práticas de relacionamento, participação e comunicação.

Aqueles atributos que merecem mais atenção são: contexto de interação; espaço para cooperação; e memória e aprendizagem coletiva. Todos esses atributos foram encontrados, porém tiveram alguns apontamentos que merecem ressalva, principalmente no que se refere à existência dentro do grupo como um todo. O contexto de interação, por exemplo, ainda pode melhor ser estimulado, uma vez que os espaços existem, seja em reuniões formais (espaços em que as pessoas já percebem essa existência), seja em momentos informais e de trabalho mesmo. O espaço para cooperação é bastante presente nas subáreas, mas ainda é incipiente no que tange à área de GP do CAS como um todo. E o atributo correspondente à memória e aprendizagem coletiva apresenta algumas lacunas ainda a serem preenchidas, como, por exemplo, o fato de promover maiores espaços de estímulo à capacidade de aprender com e em trabalho em equipe nas três subáreas de GP, para que, assim, consolidem a parceria existente e, a partir das suas experiências, consigam avançar na implantação do modelo de GP, que é a grande entrega coletiva da área.

Tendo em vista a compreensão tanto das práticas de gestão de RH quanto dos atributos, foi relevante analisar mais direta e especificamente as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos identificadas e os atributos de competências coletivas no grupo de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi (último objetivo específico proposto e alcançado). Com relação a isso, é importante reforçar que houve relação entre todas as práticas de GRH e todos os atributos, mesmo com intensidades diferentes. As práticas de participação, relacionamento, comunicação e desenvolvimento apresentaram uma relação forte com todos os atributos de CCs. A prática de reconhecimento

apenas demonstrou pouca relação com o atributo de referencial comum e representações compartilhadas, pois com os demais, as relações foram fortes. A prática de incentivo apresentou relação forte com os atributos de espaço para cooperação e engajamento subjetivo, mas com os demais, a relação foi fraca. E a prática de avaliação de desempenho apresentou relação forte com contexto de interação, espaço para cooperação e engajamento subjetivo, e fraca com os demais.

Essa apreciação permite identificar que há espaço e possibilidade de existência de competências coletivas. Uma possibilidade de estímulo à formação e desenvolvimento delas é a partir da instituição de práticas de GRH, as quais facilitam a existência de elementos considerados condicionais à existência, desenvolvimento de sustentação das CCs.

Além disso, é possível dizer que, como essas relações se confirmaram na pesquisa empírica, algumas competências coletivas desse grupo podem ser mencionadas, sendo que algumas delas já estão totalmente desenvolvidas, porém precisam ser mantidas, e outras, embora se encontre espaço e possibilidade para formação, ainda precisam ser desenvolvidas. Aponto que as competências coletivas já estão desenvolvidas e identificadas referem-se a: capacidade de desenvolver soluções conjuntas (a partir do Novo Modelo); e relacionamento e colaboração (no cotidiano de trabalho, considerando a abertura para a participação e construção; autonomia e auxílio nas atividades; respeito ao ‘tempo’ de adaptação; e tolerância a erros).

A “representação conjunta e padronizada das atividades de Gestão de Pessoas”, bem como a “capacidade de trabalhar em equipe” (considerando as três subáreas investigadas) são competências “em potencial”, que têm condições de existência, mas ainda não se configuram como sendo, justamente pelas dificuldades apontadas por eles em termos de entregas coletivas da área de GP do CAS.

Após todo exposto, finalizo o trabalho ressaltando a relevância do tema, apesar das dificuldades associadas à identificação e generalizações. Com a Tese, a intenção era elucidar as considerações entre práticas de gestão de recursos humanos e competências coletivas, na tentativa de desvendar pontos relevantes na interação entre esses elementos. Assim, o caminho escolhido, apresentado e sustentado, apontou que as práticas de GRH são elementos facilitadores na composição de atributos de competências coletivas que, por sua vez, configuram a existência ou possibilidade de formação e desenvolvimento de CCs.

Cabe ressaltar, também, que as descobertas específicas do caso estudado podem contribuir com o debate acadêmico recente sobre competências coletivas na medida em que articula e apresenta relações possíveis com práticas de gestão de recursos humanos. Apresenta também contribuições ao que tange a perspectiva empírica da gestão das organizações no que se refere a gestão de grupos de pessoas a partir de práticas de GRH que ao serem institucionalizadas e estimuladas, além de concederem um caminho mais tangível à gestão de pessoas, também podem representar um aumento na qualidade e velocidade das entregas pela possibilidade de existência de competências coletivas.

Por fim, destaco que embora tenha havido importantes contribuições, ainda algumas limitações do próprio estudo precisam ser superadas. Algumas delas são: não identificar especificamente o papel do gestor na elaboração e aplicação das práticas de GRH; por não ser o foco de estudo, algumas relações entre rotinas, práticas organizacionais e competências coletivas não foram diretamente abordadas; a questão temporal/longitudinal, principalmente no que se refere ao desenvolvimento das competências coletivas poderia conceder maior reflexão. Como por exemplo, apesar de eu ter mencionado que o Novo Modelo de GP estar em fase de construção e implantação, enfatizar esse desenvolvimento e investigar outros elementos associados a possibilidade de aceitação e realização do trabalho da área poderia ter concedido uma apreciação mais completa do processo e da articulação entre as três subáreas, na tentativa de consolidarem-se como uma área propriamente dita. Outra limitação da pesquisa também refere-se a escolha do próprio contexto, de cooperativa, talvez se fosse analisado outro contexto, mais competitivo, outros resultados fossem encontrados.

Para tanto, encerro a Tese apontando algumas sugestões para pesquisas futuras em forma de questionamentos: quais são os outros elementos que contribuem para a identificação e desenvolvimento de competências coletivas? O gestor seria um ator primordial para o desenvolvimento e sustentação das competências coletivas em um grupo de trabalho? Quais as possíveis relações entre rotinas, práticas organizacionais, competências coletivas e desempenho?

Assim, finalizo, ressaltando que essa Tese avança na discussão entre práticas de GRH e competências coletivas, sistematizando e organizando referências e dados empíricos, trazendo contribuições, portanto, ao caso estudado e a Academia. Isso porque, também, aponta caminhos para a continuidade de estudos e pesquisas voltadas as competências coletivas.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of human resource management practice*, 11. Ed. London: Kogan Page, 2009.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de L. A. Reto & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARNEY, J. B. Strategic factors markets: expatriation, lucky and business strategy. In: *Management Science*, v.32, n.10, p. 1231-1241, 1986.

_____. Firm resourced and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. *Looking inside for competitive advantage*. In: *Acad. Manag. Exec*, v. 9, n.4, p.49-61, 1995.

_____. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA, 1997.

_____. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. In: *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J.; ARIKAN, M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Eds.), *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Pub, p. 124-188, 2001.

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Gestão, Inovação e Competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p. 168-186, 2005.

BITENCOURT, C.; BONOTTO, F. The Emergence of Collective Competence in a Brazilian Petrochemical Company. In: *Management Revue*, v. 21, p. 174-192, 2010.

BOCAYUVA, P. C. Transição, revolução socialista e a economia solidária. In: *Revista Proposta, economia solidária e autogestão*, v. 30, n. 97, p. 20-32, jun/ago, 2003.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BONOTTO, F. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da Copesul. 2005. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. C. The Collective Competences: a way to inspire the expansive learning. In: *Seventh International Conference on HRD Research and Practice Across Europe*. Tillburg, 2006.

BONOTO, F.; KLEIN, M. F. Competência Coletiva. In: BITENCOURT, C. e col. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, p. 01-09, 2010.

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

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho*. Porto alegre: Artmed, 2006.

BOSQUETTI, M. A.. Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: Um estudo internacional de multicasos. 251 f. *Tese* (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

BOXALL, P. The Strategic HRM Debate and the resourced-based view of the firm. In: *Human Resources Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 50-75, 1996.

BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

CIELO, I. D. *et al. Associativismo: união de pessoas por um objetivo comum*. (Apostila). Projeto: Gerart, 2009.

COLIN, T.; GRASSER, B. Des compétences individuelles à la compétence collective: les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. In: RETOUR, D. PICQ, T. DEFÉLIX, C. *Gestion des competences. nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert, p. 59-78, 2009.

_____. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: RETOUR, D. *et al. Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Editora Bookman, p. 79-98, 2011.

CRONHOLM, S.; GOLDKUHL, G. Reflected action learning - a method for collective competence development. In.: *11th European Conference Knowledge Management*, 2010, Famalicao, Portugal, p. 2-3, 2010

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

DEMO, G. *et al.* Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação Fatorial Exploratória. In: *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, 2011, Belo Horizonte. Anais do XXXI ENEGEP, p. 01-15, 2011.

DEMO, G. *et al.* Gestão de Pessoas. In: DEMO, G. (org.). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: estudo da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas, p. 03-30, 2012.

DESSLER, G. *Human Resource Management*. 9. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DEVANA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N.M. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley, 1984.

DIERICKS, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. Involvement and participation. In: WILKINSON, A. *et al.* *The SAGE handbook of human resources management*. London: Sage, p. 245-268, 2010.

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

_____. *Gestão de Pessoas: Modelo, Tendências, Processos, Perspectivas*. Atlas. São Paulo. 2002.

_____. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Orgs.). *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

EISENHARDT, K; MARTIN J. Dynamic e capabilities: What are they? In: *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ETGETO, A. A. *et al.* Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. In: *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n. 1, p. 7-19, jan./jun. 2005.

EVANS, P. A. L., FARQUHAR, A. *Case series - Marks & Spencer (A) and (B)*. Fontainebleau: INSEAD, 1989.

FERRAN, J. E. M. Noção de Competência: revisitando a produção científica e a perspectiva de consultores. 2010. *Dissertação* (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: TAMAYO, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, p. 102-126, 2004.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: _____ . In: FLEURY, M. T. L. *et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Atlas, 2002, p.11-34.

FLEURY, M.; FLUERY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FISHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e Competência Organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (org.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, p. 106-124, 2008.

FRANCO. M. L. P. B. *Análise de Conteúdo*. 2. Ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

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

GERHART, B. Compensation. In: WILKINSON, A. *et al. The SAGE handbook of human resources management*. London: Sage, p. 210-230, 2010.

GIL. A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLANZ, E. F., BAILEY L. K. Benchmarking. In: *Human Resource Management*, v. 31, n.1/2, p. 9-20, 1993.

GODARD, J.; DELANEY J. T.. Reflections on the ‘high performance’ paradigm’s implications for industrial relations as a field. In: *Industrial and labor Relations Review*, v. 53, n. 3, p. 482-502, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Era*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-29, 1995.

GOETZ, J. P.; LECOMPTE, M. D. *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ediciones Morata, 1988.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organization. In: DUNNETE, M.; HOUGH L. M. (Ed.). *Handbook of industrialization and organization psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Press, v. 2, p. 507-619, 1996.

GRIMAND, A. Des compétences individuelles aux compétences stratégiques. Un essai de modélisation des stratégies concurrentielles fondées sur les ressources humaines In: RETOUR, D. PICQ, T. DEFÉLIX, C. *Gestion des compétences. nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert, p. 35-56, 2009.

_____. Das competências individuais às competências estratégicas: Uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D. *et al.* *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 23-44, 2011.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. In: *The International Journal of Human Resource Management*, v. 8, n.3, p. 263-276, 1997.

GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. In: *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n.8, p.1686-1702, 2011.

HANSSON, J. Total Quality Management – aspects of implementation and performance. Investigations with a focus on small organizations. 2003. *Doctoral Thesis*. Department of Business Administration and Social Science. Disponível em: <http://pure.ltu.se/portal/files/152259/LTU-DT-0307-SE.pdf>. Acesso março de 2011.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. *Competence based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. *Gestão por competências*. 5. Ed. São Paulo: Gente, p. 71-94, 2001.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. In: *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 635-672, 1995.

JEITO SICREDI DE SER NOS NEGÓCIOS. Documento interno do Sicredi. Produzido em 2011.

LACOMBE, Beatriz M. B. Avaliação de resultados em RH: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica. São Paulo: FGV-EAESP, 2004 (*Relatório de pesquisa* nº 29/2004).

LACOMBE, F. J. M. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LATHAM, G.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. Performance Management. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Orgs). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, 2007, p. 364-381.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LAWLER, E.E. *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

LE BOTERF, G. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1994.

_____. *De La compétence*. Paris: Les Editions d'Organization, 1995.

_____. De quelle concept de compétence avons-nous besoin? In: *Soin Cadres*, fev./2002. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>. Acesso em agosto de 2012.

_____. *Construire les compétences individuelles et collectives: les réponses à 90 questions*. 3. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2005.

LE BOULAIRE, M. *Competências coletivas*. Mimeo, 2012

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. Recruitment and selection. In.: WILKINSON, A. *et al. The SAGE handbook of human resources management*. London: Sage, p. 135-154, 2010.

LIMA, R. J. *et al.* Estratégia de construção de competências no complexo têxtil: Estudo sobre a influência de aspectos identitários e culturais. In: *Revista Ibero-Americana de Estratégia — RIAE*, São Paulo, maio/ago, v. 11, n. 2, p. 225-256, 2012.

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

LOUDOUN, R.; JOHNSTONE, R. Occupational health and safety in the modern world of work. In: WILKINSON, A. *et al. The SAGE handbook of human resources management*. London: Sage, p. 286-307, 2010.

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

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human Resource Management*, 10 Ed. Ohio: South-Western/Thompson, 2003.

McCLELLAND, D. C. Testing for competencies rather than for intelligence. In: *American Psychologist*, Washington, D. C., nº 28, p. 1-4, 1973.

MELKONIAN T.; PICQ T. Opening the “black box” of collective competence in extreme projects: Lessons from the French Special Forces. In: *Project Management Journal*, v. 41, n. 3, p. 79-90, 2010.

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

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

_____. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. *et al. Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 01-22, 2011.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F. *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. 21ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 9-29, 2002.

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

MORAN, J. M. *Caminhos para aprendizagem inovadora*. Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica, 12. Ed. São Paulo: Papirus, 2008.

MUCKINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MUELLER, F. Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. In: MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. (eds.) *Strategic human resource management: a reader*. London: SAGE, p. 152-169, 1996.

NEAL, J. A., TROMLEY, C. L., "From Incremental Changes to Retrofit: Creating High Performance Work Systems". In: NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., WRIGHT, PNORDHAUG, O. GRÖNHAUG, K. Competences as resources in firm. *International Journal Resources Management*, v. 5, n.1, p. 42-54, 1994.

NORDHAUG, O.; GRÖNHAUG, K. Competences as resources in firm. In: *International Journal Resources Management*, v. 5, n.1, p. 89, 1994.

OLIVERIA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. In: *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p.650-669, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.oces.org.br/default.php?p=texto.php&c=historico>. Acesso em janeiro de 2012.

ORLITZKY, M. Recruitment strategy. In: BOXAL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Orgs.) *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, p. 273-299, 2007.

OSBON, R.; HUNT, J.; SCHERMERHORN, J. *Fundamentos de comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman, 1998.

PAIVA, E. L; CARVALHO, J. R; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e de operações*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAUVERS, C.; BIENFAIT, S. Compétences individuelles et collectives au coeur de la stratégie: une étude de cas longitudinale dans une SCOP du bâtiment In: RETOUR, D. PICQ, T. DEFÉLIX, C. *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert, p. 149-172, 2009.

_____. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil In: RETOUR, D. *et al. Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 127-152, 2011.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PESAVENTO, F. *Cooperativas de crédito no Brasil e o surgimento do Sicredi*. Porto Alegre: Sicredi, 2010.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. In: *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.

PFEFFER, J. Six Dangerous Myths about pay. In: *Harvard Business Review*. May-june, p. 109-119, 1998.

PINHEIRO, M. A. H. *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, D. B. *O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. *O cooperativismo de crédito no Brasil*. Santo André: ESETec, 2004.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Competitive Strategy*. New York, Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: ULRICH, D. (Org.) *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

QUINTANA, R. C. O Processo de Formação e desenvolvimento de Competências Organizacionais em uma instituição do setor público. 2009. *Dissertação* (Mestrado Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

QUICK, T. L. *Como Desenvolver Equipes Vencedoras: como fazer equipes trabalharem melhor*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REGINATTO, A. P. *Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe*. 2ª Edição. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

RELATÓRIO FINAL. *1ª Fase do Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas* (2011). Documento do Sicredi, 2011.

RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In: DEFELIX C.; KLASFERD A.; OIRY E. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris: Vuibert, 2006.

_____. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D. *et al. Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 45-78, 2011.

RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C. *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert, 2009

ROESE, M. A metodologia do estudo de caso. In: *Cadernos de Sociologia – Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas*. v. 9, p. 189-200. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.

ROSA, J. S. A dinâmica das competências coletivas em redes de cooperação. 2007. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

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

ROUBY, E. ; THOMAS, C. L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences. In.: *Revue Interventions économiques*, p.1-15 , 2008.

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

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

_____. *Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação das Competências nas Empresas*. Parte 1- Competências Organizacionais e Parte 2- Contribuições de Áreas/Funções. Porto Alegre, Mimeo, 2009a.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theories of the firm. In: FOSSO, N. J. *Resources, firm and strategies: a reader an resourced-basead perspective*. New York: Oxford University Press, p. 131-145, 1984.

SANCHEZ, O. A. Bureaucratic power and information control. In: *Lua Nova*, no.58, p.89-119, 2003

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Suécia: Grafikerna I Kungälv, 1996.

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

SANSÉAU, Quelles compétences pour l'Europe technologique de demain In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C. *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert, p. 175-196, 2009.

SANTOS, G. M. Desenvolvimento das competências organizacionais: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura. 2009. *Dissertação* (Mestrado Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

SCHARDONG, A. *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. Porto Alegre: Rigel, 2002.

_____. *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. 2. Ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SCHIMMELFENIG, C. Cooperativismo de crédito: uma tendência. In: *Revista de administração e Ciências Contábeis do IDEAU*. v. 5, n.10, jan/jun. 2010.

SCHMITT, N. KIM, B. Selection decision making. In: BOXAL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Orgs.) *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, p. 300-323, 2007.

SINGER, P. Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. In: *CUT BRASIL*. São Paulo: CUT, p. 23-28, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, M. (org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 139-143, 2008.

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: SISSON, K. (Org). *Personnel management*. Oxford: Blackell, p. 3-50, 1994.

SOUSA, J. P. S.; ESPÍRITO SANTO, E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. In: *Biblionline*, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010 ISSN – 1809-4775. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/4911/3716>. Acesso em 9 de abril de 2013.

TANURES, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. In: *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, jul./ago. 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, Sussex, UK, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug. 1997.

THENÓRIO FILHO, L. D. *Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo*. São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, v.36, n. 3, p. 303-320, 1997.

_____. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

_____. *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2001.

ULRICH, D. *et al.* Employee and customer attachment: synergies for competitive advantages. In: *Human Resource Planning*, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; NYMAN, M. *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, D.; BEATTY, D. From Partners to Players: Extending the HR Playing Field. In: *Human Resource Management*, n. 40, v. 4, p. 293-307, 2001.

WARNIER, V. *Construire les compétences stratégiques: Le cas de la dentelle haut de gamme*. Paris: Vuibert, 2008.

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

_____. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

WEICK, K.; ROBERTS, K. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITFIELD, K.; POOLE, M. Organizing employment for high performance: theories, evidence and policy. In: *Organization Studies*, v. 18, n. 5, p. 745-64, 1997.

WINTERTON, J. Training, development and competence. BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Orgs). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, 2007, p. 324-343.

WOOD, S. J. Human resource management and performance. In: *International Journal of Management Review*, v.1, n. 4, p. 367-413, 1999.

WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M.; ALLEN, M. R. The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. In: *Personnel Psychology*, v. 58, n. 2, p. 409-446, 2005.

WRIGHT, P.; McM. G.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. In: *International Journal of Human Resource Management*, n. 5, v. 2 p. 301-326, 1994.

XAVIER, R. A. P. *Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções*. Editora Gente: São Paulo, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YEUNG, A.K.; BERMAN, B. Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance. In: *Human Resource Management*, vol. 36, n. 3, p. 321–335, 1997.

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

ZEN, A. C. A influencia dos recursos e das competências na inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletrônica gaúcha. 2007. *Dissertação* (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista

1. Você poderia contar brevemente a sua trajetória no Sicredi? Quando entrou e o que faz agora?
2. Você acredita que as atividades que desenvolve contribuem ao negócio do Sicredi? Por quê? E ao negócio da área de GP?
3. Como você descreveria o modo de trabalhar na área de GP do Sicredi?
4. Como constroem as soluções de algum problema ou evento?
5. Como você descreveria a dinâmica nas reuniões de trabalho da área de GP?
6. Existe articulação da sua área com outra de GP para a realização do seu trabalho? Comente.
7. Na sua visão, existem práticas de geração de aprendizado? Quais seriam?
8. O que entende por cooperação? E o que significa o *slogan* “gente que coopera cresce”? Exemplo na sua área.
9. Existe trabalho em equipe? Como você o descreveria?
10. Como ocorre a troca de informações dentro do seu escopo de trabalho? E dentro da área de GP?
11. Você conhece o novo modelo de Gestão de Pessoas? O que poderia dizer sobre ele (pontos positivos e negativos)?
12. Coletivamente, em que a área de Gestão de Pessoas em geral se destaca?
13. Na sua percepção, quais as principais ações de reconhecimento que existem ao seu trabalho?
14. Quais as principais ações de desenvolvimento que ocorrem?
15. Como são pensados os treinamentos?
16. De que maneira você descreveria os incentivos dentro da sua área/Sicredi?
17. Como ocorre o processo de avaliação do seu trabalho?

ANEXO 2 - Carta de Apresentação da Pesquisa e da Pesquisadora

As práticas de gestão de recursos humanos e o Desenvolvimento de Competências Coletivas: compreendendo o processo em negócios do Sicredi

Este é um trabalho que integra os requisitos parciais para a obtenção do título de Doutorado em Administração na Escola de Administração da UFGRS e que tem o objetivo de investigar quais práticas de gestão de RH, adotadas pelo Sicredi, influenciam o processo de desenvolvimento e/ou sustentação de competências coletivas na área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi.

Vale destacar que 'competência coletiva é a capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação reflexiva embasada em práticas de cooperação dentro de uma situação de interação em que objetivos e linguagens sejam compartilhados'.

Sendo assim, tratar de competências coletivas pressupõe a identificação, o mapeamento e a análise dos instrumentos, práticas e políticas que direcionam, efetivamente, as atuações coletivas. Mas, então, que tipos de práticas poderiam ser essas, capazes de alavancar combinações coletivas em prol de uma entrega organizacional?

Como este estudo parte do pressuposto de que as pessoas, os recursos humanos, são recursos organizacionais os quais, a partir de práticas de Gestão de RH, podem se tornar ativos específicos difíceis de serem imitados e conseqüentemente fontes potenciais para a formação, desenvolvimento e/ou sustentação de competências organizacionais. O foco recai sobre a análise e investigação das práticas de gestão de RH podem ou não ser um produto das práticas de RH (advindas dos subsistemas de captação, desenvolvimento e valorização). Isso porque essa ideia tem relação com a própria gestão das pessoas, com o modo como se organizam os conhecimentos, as competências individuais para uma entrega coletiva, da área/função e que tem impacto na existência de uma competência organizacional.

Esse debate ecoa no modo como o Sicredi se apresenta a partir de seu discurso cooperativo, fazendo sentido, então, questionar sobre que tipo de práticas de gestão de recursos humanos estão sendo empregadas e que contribuem para a implementação da estratégia e alcance de sua missão, o que pode ser estimulado pela existência de competências coletivas.

Na busca de respostas a essa indagação, pretendemos contribuir com a identificação e análise de práticas de gestão, em especial as práticas de Gestão de Recursos Humanos, procurando entender as formas como elas podem colaborar com a gestão estratégica das organizações.

A ideia de investigar o Sicredi é justamente trazer e articular temas discutidos em relação à gestão por competências, enfatizando o caráter coletivo dessa dimensão. Isso porque sabemos que em um sistema cooperativo de crédito existem articulações e sistemas de participações coletivas diferentes de outra organização financeira, relações essas que podem ter relevância no processo de implementação da estratégia e que podem alterar o modo de organização do próprio trabalho. Porém, muitas vezes, essas práticas não são consideradas com a relevância proporcional à sua aplicação, ou muitas vezes acabam por ser negligenciadas por diversos fatores, como o desconhecimento do potencial a elas aferida, a falta de comprometimento dos envolvidos, problemas de comunicação, etc.

Assim, se conseguirmos mapear algumas práticas que contribuam ao desenvolvimento de competências coletivas (identificando elementos que possibilitem a existência delas e quem sabe até identificando algumas competências coletivas que possam ser estimuladas em outras área do Sicredi), acreditamos estar colaborando para a identificação de ações coletivas que possam auxiliar na sustentação dessa instituição e, assim, trazer contribuições para a ação mais direcionada e coletiva dos gestores em geral.

ANEXO 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO

Projeto de Pesquisa: As práticas de gestão de recursos humanos e o Desenvolvimento de Competências Coletivas: compreendendo o processo na área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi

Pesquisadora: Francielle Molon da Silva

Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas

Declaro que: (a) fui informado sobre os procedimentos da pesquisa; (b) recebi as explicações pertinentes ao projeto; e, (c) todos os dados referentes à minha pessoa serão sigilosos.

Concordo que os dados serão usados com finalidade científica, porém não deverei ser identificado por nome. As gravações ficarão sob a responsabilidade dos pesquisadores.

Porto Alegre, __ / __ / 2012.

Assinatura do Participante