

SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS A PARTIR DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

FRANCIELLE MOLON DA SILVA*
ROBERTO LIMA RUAS**

RESUMO

As discussões que versam sobre competências não são recentes, mas a presente pesquisa trata de uma vertente pouco explorada até então: as competências coletivas. A noção de competências coletivas apresenta algumas contribuições importantes quando se trata da relação entre a gestão do trabalho coletivo e a gestão estratégica. Assim, o propósito central deste trabalho é identificar e analisar as práticas de gestão de recursos humanos presentes nas atividades cotidianas de uma cooperativa de crédito e que possam contribuir para o desenvolvimento das competências coletivas. O presente estudo, de natureza qualitativa e sob o enfoque de estudo de caso, teve como principais fontes de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e consulta documental. A partir da análise de conteúdo, pôde-se chegar à conclusão de que as práticas de participação, relacionamento, comunicação e desenvolvimento apresentaram uma relação forte com todos os atributos de competências coletivas. Dessa forma, as práticas de Gestão de Recursos Humanos são elementos facilitadores na composição de atributos de competências coletivas que, por sua vez, configuram a existência ou a possibilidade de desenvolvimento de competências coletivas.

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

ABSTRACT

DEVELOPMENT OF COLLECTIVE COMPETENCES FROM THE CONTRIBUTIONS OF PRACTICE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The discussions which focus on competences is not recent, but this research is a about unexplored aspect: the collective competence. The notion of collective competences presents some major contributions when it comes to the relationship between the management of collective work and strategic management. Thus, the central purpose of this paper is to identify and analyze management practices in human resources present in the daily activities of a credit union and that can contribute to the development of collective competences. This qualitative study, under the approach of case study had two main sources of data collection semi structured interviews and document research. From the content analysis, one could reach the conclusion that participatory practices, relationships, communication and development had a strong relationship with all the attributes of collective competence. Thus the practices of Human Resource Management are enablers in the composition of attributes of collective competence that, in turn, shape the existence or possibility of developing collective competences.

Keywords: development, collective competence; practices of human resource management .

1 INTRODUÇÃO

Discussões que versam sobre competências e sua aplicação, através de modelos e práticas, principalmente associados à gestão de pessoas e à estratégia podem ser observadas tanto na academia quanto nas organizações. Desde a década de 1990, estudos que debatem a temática são encontrados; porém, ainda hoje estamos longe de encontrar consenso e unanimidade, seja em relação ao conceito, seja em relação à aplicação.

Pode-se perceber, nos estudos já realizados, as múltiplas possibilidades de pensar e tratar a noção de competências, bem como de se conceber os diferentes tipos e níveis de análise a respeito do tema. Isso porque as diferentes concepções passam por diversos fatores condicionantes como, por exemplo, os

* Professora da Faculdade de Administração e Turismo - Universidade Federal de Pelotas. Rua Gomes Carneiro, 1 - Porto - Pelotas, RS – Brasil. franmolon@yahoo.com.br

** Professor da Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração. Avenida Francisco Matarazzo - de 1073/1074 a 1699/1700 - Água Branca- 05001100 - São Paulo, SP – Brasil. roberuas@gmail.com

interesses de curto e médio prazo das organizações, seus diferentes estágios de desenvolvimento e de história e, ainda, a maturidade e a eficácia gerencial de seus dirigentes. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005). Evidentemente que as condições endógenas às organizações ainda se articulam às condições do ambiente, entre as quais, instabilidade, baixa previsibilidade, perfis de demandas, estratégias de customização etc. A posição das organizações frente aos fatores citados conduzem a diferentes opções de organização do trabalho, incluindo importantes transições: uma configuração mais estável e previsível para uma outra mais flexível, fluida e instável; da ênfase na tarefa para o foco nos resultados e, finalmente, em função da predominância do setor serviços, maior autonomia dos trabalhadores na gestão de seu trabalho.

Contudo, nota-se que uma difusão massiva não implica a predominância de uma visão homogênea acerca do entendimento da noção de competência (ou do que se incorpora como sendo “competências”). E, provavelmente, é essa diversidade de entendimentos que torna sua concepção e aplicação no mundo acadêmico e do trabalho um processo mais complexo do que se pode pensar *a priori*.

Na verdade, a relativa complexidade do conceito de competência já começa pela origem do debate acerca do tema o qual se fundamenta a duas vertentes organizacionais: estratégia e gestão de pessoas. Cada uma delas com suas características e condições específicas. A abordagem referente à dimensão estratégica das organizações provoca um debate importante para o desenvolvimento da competitividade, no qual 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 envolvendo 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 tal perspectiva, podemos encontrar contribuições mais conhecidas: McClelland (1973), Boyatzis (1982), Le Boterf (1995), Zarifian (2001) e Dutra (2004).

A presente pesquisa trata de uma terceira vertente: as competências coletivas. A noção de competências coletivas, apesar de se constituir com base na articulação entre gestão estratégica e gestão de pessoas, constrói-se a partir de uma trajetória um pouco diferente das outras noções de competências até então difundidas. Embora um debate ainda embrionário, as competências coletivas apresentam algumas contribuições importantes quando se trata da relação entre a gestão do trabalho, aqui visto numa perspectiva coletiva, e a gestão estratégica. Não resta dúvida de que a perspectiva coletiva do trabalho é elemento crucial no desenvolvimento do desempenho organizacional, aspecto bastante reforçado nos trabalhos acerca da noção de rotinas organizacionais. (NELSON e WINTER, 1982; BECKER, 2004; MILAGRES, 2011). Mas se a análise e a avaliação em tempo real do trabalho coletivo e, por extensão, de competências do tipo coletivas, torna-se uma tarefa muito complexa, a identificação e a caracterização de arranjos que estimulem a manifestação de competências coletivas, constitui uma atividade mais viável.

Para Grimand (2009), a gestão de recursos humanos (GRH) pode ser entendida como responsável pela articulação entre a visão de “recursos” disponíveis no ambiente organizacional e o próprio posicionamento estratégico da organização. Nesse caso, a área de recursos humanos passaria a ser um parceiro estratégico da organização, à medida que são pensadas as estratégias da área em relação direta com as estratégias corporativas. Baseada em um diagnóstico de necessidades organizacionais, a gestão de RH pode estabelecer o desenvolvimento de certas capacidades coletivas como metas associadas à estratégia da organização. (PAUVERS e BIENFAIT, 2011). Na mesma linha, Lima *et al* (2012) defendem que as práticas de gestão de recursos humanos constituem importantes elementos impulsionadores das competências coletivas. Evidentemente, a identificação de tais práticas apresenta algumas dificuldades, dentre as quais, e uma das principais, é a polissemia associada à compreensão do conceito de competências coletivas (MOLON DA SILVA, 2012), aspecto que também será tratado na revisão de literatura.

Assim, o presente artigo tem o objetivo de identificar e analisar as práticas de gestão de recursos humanos presentes nas atividades cotidianas de uma organização e que possam contribuir para a identificação e o desenvolvimento de competências coletivas. A experiência citada é desenvolvida em uma organização que atua como uma cooperativa privada de crédito.

Para tanto, a estrutura do trabalho configura-se em: apresentação da revisão de literatura, destacando os diferentes níveis adotados para tratar da noção de competências e, em seu desdobramento, a apresentação do conceito de competências coletivas como representação de um nível organizacional intermediário. Ainda na revisão de literatura, distinguiremos algumas práticas de RH que podem contribuir com a consolidação de configurações coletivas de trabalho. Em seguida apresentamos os procedimentos metodológicos adotados, a apresentação e a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais da pesquisa, destacando, além de limitações, possibilidades de estudos futuros.

2 COMPREENDENDO A DISCUSSÃO SOBRE COMPETÊNCIAS

A abordagem de competências vem sendo estudada particularmente sob dois prismas: competências individuais e competências organizacionais. Dessa forma, podemos afirmar que, quando falamos em competências, estamos tratando de considerar dois níveis: 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, diferenciadoras e essenciais); 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.

No que concerne às competências coletivas, a exemplo das dimensões individual e coletiva, não há consenso acerca de sua natureza e de suas características. O que se conhece teoricamente sobre o assunto está relacionado à emergência do debate sobre o coletivo de trabalho, o qual se constrói ao longo do tempo através de ações realizadas em determinadas situações, as quais são capazes de gerar relações de confiança e cooperação (KROHMER, 2005). Assim, dizer que a mera formação de equipes de trabalho representa a existência de competências coletivas não é necessariamente verdade (MICHHAUX, 2003). A maior parte dos estudos, em especial os franceses, como Retour e Krohmer (2011), Michaux (2011) e Le Boterf (2002; 2005), qualificam as competências coletivas como um fenômeno possível na dimensão grupo de trabalhadores, para o qual a interação e a cooperação são elementos fundamentais.

Conforme Retour e Krohmer (2011), as competências coletivas apresentam um duplo papel: fator de desenvolvimento das competências individuais e elementos constitutivos das competências organizacionais chave. Segundo os autores, a apropriação das competências coletivas tem sua origem no desenvolvimento das competências dos colaboradores demonstradas na esfera individual. Paralelamente, a combinação das competências coletivas mobilizadas em diversos serviços e departamentos internos pode provocar o desenvolvimento de competência coletiva do tipo intergrupos que, no entender dos autores citados, é a competência central da organização. No raciocínio adotado por eles, 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.

O que vale ressaltar aqui é a compreensão segundo a qual 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 à articulação de competências individuais; a tradução operacional de pessoas, que têm 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 tais ações e fatores individuais e organizacionais que auxiliam para a existência dessa dinâmica de trabalho (RETOUR e KROHMER, 2011).

Complementando a questão da construção do conceito de competência coletiva, Le Boterf (2002; 2005) propõe que abordá-la de maneira prática não é simples, pois ela representa mais que a soma das competências individuais. Segundo o autor, a competência individual apresenta duas portas de entrada: uma trata da dimensão coletiva das competências individuais, enquanto a outra trata da cooperação entre competências individuais. A primeira refere-se à preocupação de desenvolver não apenas as capacidades intrínsecas ao indivíduo, mas também a capacidade de utilizar todos os recursos externos disponíveis, ou seja, apropriar-se de tudo aquilo que está à disposição. A segunda é voltada à importância da abertura de cooperações para cada situação que um profissional deve gerir.

Outra contribuição importante acerca das características das competências coletivas provém dos estudos de Rosa e Bitencourt (2010), Bonoto e Klein (2010), Bonotto e Bitencourt (2006; 2010). Nesses trabalhos as autoras destacam que a discussão relativa a competências coletivas pode ser compreendida e analisada sob duas dimensões: funcional e social. Na perspectiva funcional, a competência coletiva é vista como um conjunto de recursos que complementa ou reforça 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 construída a partir da interação de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização. Para Michaux (2005), a

competência coletiva pode ser resultante de processos tais como a dinâmica da equipe (sinergia e entendimento estimulados 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).

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 trabalhos baseiam-se em elementos que estimulam tal processo, como, por exemplo, o de Retour e Krohmer (2006), que destaca quatro atributos capazes de fomentar a construção de competências coletivas em um grupo: referencial comum, linguagem partilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Para os autores destacados, 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 e 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, 2011).

No mesmo sentido, Colin e Grasser (2009) acrescentam outros elementos presentes no processo de construção de competências coletivas, em um determinado grupo de trabalho: (a) a existência e/ou o desenvolvimento de aprendizagem no interior do grupo; (b) a constituição de um grupo de trabalho relativamente heterogêneo; (c) a existência de processos multilaterais no grupo (para o qual cada ator implica redes de relações múltiplas); (d) características essencialmente dinâmicas, pois a produção e a transferência de uma competência coletiva é permanentemente coletiva; e (e) o caráter de perenidade. Assim, os autores sustentam serem as propriedades dinâmicas, criativas e informais que parecem caracterizar a construção de competências coletivas.

Estabelecidas as referidas condições, podemos definir que competência coletiva, na dimensão intragrupos, pode ser considerada um conjunto de recursos que se 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).

Por outro lado, as competências coletivas podem ser também entendidas na dimensão intergrupos da organização, constituindo as competências organizacionais. 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 respectiva capacidade de utilização (PETERAF e BARNEY, 2003).

Assim, as competências de uma empresa podem ser vistas como a capacidade de combinar diferentes recursos, combinação que pode gerar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Os trabalhos seminais acerca da abordagem em foco têm origem em Prahalad e Hamel (1990) e chamam atenção para a necessidade de a empresa desenvolver suas *core competences* (competências essenciais), garantindo a competitividade a longo prazo. Porém, uma organização não possui apenas *core competence*. Nesse sentido, Ruas (2005) defende 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 em relação aos seus concorrentes, difícil de ser copiada).

Merecem também citação, embora não sejam objeto deste estudo, as competências do tipo interorganizacional. (RETOUR *et al*, 2011). Sanséau propõe que a competência interorganizacional diz respeito à “capacidade da organização de identificar, captar, utilizar e otimizar os recursos” (RETOUR, 2009, p. 190). Na visão do autor, a identificação das competências mencionadas 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 à capitalização das competências.

O exemplo usado pelo autor ajuda a compreender melhor a combinação aludida. 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 na 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 e se desenvolve. Importante salientar 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, confirma-se a ideia inicial de que o conceito de competência coletiva está em processo de apropriação. De toda a maneira, alguns elementos são capazes de sustentar uma maior consistência na caracterização de competências coletivas. É o caso das contribuições de Retour e Krohmer (2006), referentes aos atributos que estimulam esse tipo de competências, especialmente em relações do tipo intra ou intergrupos: memória coletiva, referencial comum, linguagem compartilhada e engajamento subjetivo. Sempre considerando que os estudos continuam a apontar o caráter dinâmico, tácito, compartilhado e sinérgico, implícitos ao processo de formação de competências coletivas, tendo em vista que essas últimas apresentam uma forte associação com a interação entre competências individuais e com o compartilhamento de sentidos. Assim, as competências coletivas podem ser mais viáveis em grupos cujas atividades e tarefas não podem ser realizadas individualmente. Resultam daí competências coletivas na forma de competências da organização (intergrupos) e de grupos de trabalho (equipes, áreas e/ou funções).

As competências coletivas organizacionais são competências coletivas da organização, as quais asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa. 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. O que resulta da combinação harmoniosa de talentos individuais, elementos organizacionais e 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. 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.

3 A RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

A partir da década de 1990, a área de recursos humanos e suas novas proposições passaram a ter, pelo menos no discurso, um caráter mais estratégico. Com base nessa nova concepção é 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 a ênfase no controle dos processos 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 da discussão proposta, outra premissa importante é a de 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 prima 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 comercial 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 entre as 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, direcionadas aos comportamentos das pessoas e à consecução das estratégias deliberativas. Deve ser também considerada a sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais e criar organizações mais flexíveis do que seus concorrentes, por representarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL, 1996).

Na concepção em questão, 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).

Corroborando com tal discussão, Grimand (2011) afirma que a gestão de recursos humanos passa a ser vista atualmente como parte integrante do sistema e como 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 com as 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 inúmeras 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, seja no 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 depende 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 das mesmas poderá trazer efeitos mais significativos do que a soma das suas partes (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2011). A opinião corrobora o argumento de Barney (1995), relativo às práticas de GRH, segundo o qual, quando em combinação com outros recursos e capacidades, que podem capacitar uma organização para alcançar plenamente sua vantagem competitiva.

Nesse sentido, é importante que existam algumas práticas que sustentem a execução de um bom trabalho. Porém, quais seriam essas práticas?

Tanures, Evans e Caçado (2010) afirmam que há uma variedade de práticas de gestão de recursos humanos nas empresas e em diversos países. E há também controvérsia na academia quanto à pluralidade das ações envolvidas. O trabalho citado permite afirmar ainda que, apesar de não haver uma única e/ou melhor prática para a gestão de pessoas, alguns aspectos, como a gestão participativa e os sistemas de equipes de alto desempenho, são necessários.

Em busca de estudos que demonstrassem a relação entre as práticas de GRH e as CCs, encontramos os seguintes: Demo e Nunes (2012), Demo *et al* (2011), Limongi-França (2008); Dutra (2008); Lacombe (2005), os quais são apresentados, obedecendo à sequência do trabalho: prática de relacionamento, de reconhecimento, de participação, de comunicação, de avaliações de desempenho, de treinamento e desenvolvimento, de estímulo à aprendizagem e à produção e produção e compartilhamento de conhecimento e de incentivos.

A **prática de relacionamento** considera expectativas dos colaboradores quanto ao trabalho. Ela está embasada no tratamento das pessoas alicerçado no respeito e na atenção. Eventos e ações de integração compõem a prática em estudo. As questões de maior envolvimento e identificação das pessoas com seus colegas e com o próprio trabalho é o que as aproxima com as CCs.

Reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e *feedback* contínuos configuram a **prática de reconhecimento** que, ao considerar haver maior produtividade, tendo em vista a valorização do esforço, apresenta relação com as CCs.

O envolvimento das pessoas no processo decisório e na composição da solução compartilhada de problemas, estimulando autonomia e responsabilidade podem ser percebidos com a adoção da **prática de participação**, a qual diz respeito ao estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.

A **prática de comunicação** corresponde ao modo habitual e institucionalizado de considerar ideias, sugestões e reclamações, além de divulgações importantes para o desempenho no trabalho. Apresenta relação com as CC, pois é a partir dela que pode haver compartilhamento de informações; diminuição dos ruídos; maior conhecimento e participação das pessoas no que se refere à organização e demais áreas que a compõem.

Uma prática de apreciação e julgamento a partir da análise de objetivos pré-fixados e dos alcançados (**prática de avaliações de desempenho**) conduz à adoção de diferentes benefícios a todos os envolvidos e

isso estimula o desenvolvimento de CCs. 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 ~~de~~ enfoque de sua performance); e ao avaliador (melhor desempenho da equipe, retificação de problema e retorno sobre si).

A **prática de treinamento e desenvolvimento** refere-se à elaboração de planos de desenvolvimento, formulados em conjunto com os colaboradores, deixando claros os caminhos voltados ao crescimento e ao desenvolvimento e 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, fomento à realização de EaD, à participação de eventos e ainda à realização de cursos de formação. A prática em destaque estimula, assim, a maior consciência dos fatores que levam ao crescimento e ao desenvolvimento dos colaboradores em relação ao que a organização espera deles. E maior desempenho da própria organização, aliado a um maior conhecimento teórico a respeito de temas que podem ser aproveitados/implantados nas organizações.

Já a **prática de estímulo à aprendizagem e à produção e compartilhamento de conhecimento**, que promove espaços de apresentação de ideias e trocas, relaciona-se com as CCs, pois preza pelo compartilhamento de experiências e conhecimento.

E a **prática de incentivos** é composta pelas promoções viabilizadas por planos de carreira claros, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas. Essa contribui com a valorização e o reconhecimento pelo esforço depreendido e, conseqüentemente, pelo maior desempenho organizacional, coletivo e individual, em relação com o que foi visto no desenvolvimento das CCs.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa, sob o enfoque de estudo de caso e tendo como principais fontes de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e análise documental, ambos submetidos à análise de conteúdo.

Em linhas gerais, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, já que 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).

O trabalho assume a estratégia de estudo de caso porque, de acordo com as proposições do 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, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que analisou a situação problematizada em uma área específica de uma cooperativa de crédito localizada em Porto Alegre – RS.

Para a coleta de dados, conforme destacado anteriormente, realizamos uma análise documental e entrevistas semiestruturadas com os profissionais da cooperativa supracitada. Os próprios documentos e relatórios da organização, incluindo documentos confidenciais, bem como o *site* da empresa, em busca de uma fonte natural de informações. Já as entrevistas semiestruturadas foram realizadas mediante a utilização de um roteiro com questões abertas, o qual norteou a discussão durante todo o desenvolvimento do trabalho. 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). As entrevistas foram aplicadas a 23 colaboradores ao longo do trabalho, com duração mínima de 45 min e máxima de 1h e 30min.

As entrevistas foram transcritas e houve uma triangulação dos dados, utilizando a análise de conteúdo, 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 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)”.

Para a 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 e 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). Para fins de identificação dos entrevistados, utilizei a letra “E” seguida de um número aleatório (E1, E13, por exemplo), que não possui qualquer relação com a sequência da realização das entrevistas, no intuito de manter o sigilo dos sujeitos.

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 a 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*, assim como os documentos digitalizados que foram disponibilizados pela organização.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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, enquanto as práticas são os diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implantação das mencionadas decisões (DUTRA, 2008).

Com tal compreensão, sabe-se que diversas são as construções acerca de práticas de gestão de recursos humanos; neste trabalho, focamos a investigação no levantamento acerca de algumas, as quais guardassem relação com o desenvolvimento de competências coletivas, contribuindo para a identificação e a formação dos atributos a elas associados conforme apontado na revisão de literatura.

Sendo assim, encontramos como principais resultados o fato de que, no grupo investigado, existem algumas práticas que visam dar condições para a existência das CCs, como é o caso das *práticas de participação*, ao assumir a configuração de ações voltadas à autonomia e ao apoio da liderança; a existência de uma liderança democrática; e a construção coletiva do novo modelo de gestão associado à gestão de pessoas. Isso porque as práticas em estudo criam condições de promover maior envolvimento das pessoas no processo decisório e na composição da solução compartilhada de problemas, estimulando a autonomia e a responsabilidade, conforme se observa na fala de um dos entrevistados: “Você é indagado pra trazer novas soluções, mas sempre com apoio [...] nós temos essa parceria, [...] nós estamos construindo isso juntos [...] as pessoas têm muita abertura de falar esse jeito cooperativista que valoriza então as pessoas”. (E7). O que também corrobora as ideias de Demo e Nunes (2012).

Foram igualmente consideradas na investigação as *práticas de gestão de recursos humanos associadas ao relacionamento*, tendo como um dos principais resultados o tratamento das pessoas baseado em respeito e atenção, o que traz como consequência mais relevante o envolvimento e a identificação das pessoas com seus colegas e com o próprio trabalho, a partir de programas formais e informais de integração, entrevista de seleção coletiva, busca coletiva por soluções e existência do trabalho em equipe, mesmo que em pequenos grupos e com aqueles que mais tivessem contato. Segundo 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”.

Apareceram ainda outros momentos de integração, realizados ao longo do ano com as pessoas que já estão na organização, independentemente do tempo, conforme 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”. O que acaba por corroborar a contribuição de Ferreira e Asmar (2004), uma vez que a visão e o reconhecimento de suas atribuições contribuem para a identificação do colaborador com o trabalho e com a organização, fortalecendo o envolvimento e o comprometimento e, conseqüentemente, com seu maior desempenho.

As *práticas de comunicação* também foram analisadas e, à luz dos resultados encontrados, pode-se dizer que existe estímulo a trocas e ambiente/relação de interação, assim como objetivos e linguagem compartilhados. Assumindo a configuração de ações como fontes de troca formais (*e-mails*, portal, reunião) e informais (dia a dia e encontros fora do expediente), a exemplo das demonstradas por Demo e Nunes (2012) no referencial. E apesar da hierarquia, há abertura para os integrantes da área se manifestarem em diversos ambientes. O relato do E14 apresenta bastante bem essas colocações: “A gente usa tudo o que tem, às vezes é reunião, às vezes é um e-mail mesmo [...]. Às vezes a gente não tem nem sala, mas reúne ali mesmo se é uma coisa muito rápida que não pode esperar. (E14).

Merecem destaque também as *práticas de reconhecimento*, uma vez que, a partir do programa forma de avaliação, da tolerância aos erros e das reuniões individuais de *feedbacks* e *follow-ups*, há contribuições à formação do sentimento de identificação com o grupo e com o trabalho, com base na valorização e no prazer associados à organização.

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 onde 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 da saúde e prazer no trabalho (DEJOURS, 1993, p. 2009). E ela foi encontrada nas entrevistas, em trechos como o destacado a seguir, pelo E15: “aqui não tem nenhuma norma de restringir ou fazer alguma curva forçada pra reconhecer as pessoas por cargo, tem que respeitar as normas da empresa [...] pouca gente tem castigo [...] 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).

As *práticas de desenvolvimento* apresentaram relação direta com o estímulo à cooperação e à colaboração, pois diversas e diferentes são as ações que as promovem, como é o fato de haver oportunidades de crescimento interno, colaboração das pessoas para realizar os trabalhos e ainda a elaboração do plano de desenvolvimento individual, com base nos resultados coletivos esperados, sendo institucionalizado no programa de avaliação de desempenho.

O trecho a seguir demonstra bastante bem os resultados encontrados e as proposições de Demo e Nunes (2012): “Na verdade eu acho que aqui a gente tem muitas possibilidades de desenvolvimento. Eu vejo as pessoas indo pra cursos, [...], eu vejo que no dia-a-dia a gente consegue se desenvolver bastante, porque os colegas cada um tem perfil específico e que é complementar” (E4).

A partir das *práticas de incentivo*, é possível encontrar indícios de valorização e reconhecimento pelo esforço dos colaboradores e, conseqüentemente, maior desempenho individual e coletivo. Elementos promovidos pelas ações de elaboração de metas individuais a partir da meta do coletivo e de possibilidade de realização de cursos e participação em eventos, projetos e programas que tenham relação com seu escopo de atuação.

Notou-se 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: “[...] a questão de reconhecimento e incentivos ela tem sido hoje mais indireta, não financeira [...] É o fato da pessoa poder participar de uma pesquisa lá de competências, da pessoa fazer um trabalho diferente, aprendendo, crescendo”. (E23).

Por fim, mas não menos importante, investigamos as *práticas de avaliação de desempenho*, cuja contribuição foca-se em identificar o desempenho individual e coletivo, promovendo espaços para cooperação e engajamento subjetivo, uma vez que apresenta ganhos a todos os envolvidos. Como benefícios à organização, há dados relativos ao desempenho organizacional, planejamento de RH, melhor comunicação e motivação.

Como vantagem ao avaliado, é possível que ele tenha melhor compreensão dos requisitos, das oportunidades e do enfoque de sua *performance*. E também o avaliador pode ganhar com essa prática, por melhor desempenho da equipe, retificação de problema e retorno sobre si.

Bem aos moldes do que apontam Limongi-França (2008), Dutra (2008) e Lacombe (2005) a respeito dessa prática, foi o que encontramos na pesquisa empírica, o que se observa melhor no seguinte trecho: “As nossas avaliações consideram objetivo, entrega, competência e comportamento, o que aqui a gente chama de comportamento observáveis que formam a competência”. (E1)

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 com a formação de CCs, tendo em vista o caráter mais tangível desse tipo de elemento.

6 Considerações Finais

Este trabalho aponta a relevância da discussão sobre competências coletivas, tornando-as mais claras à medida que é explorada a dimensão intragrupo. Sabe-se que a referida discussão é vasta e, por vezes, difusa, sem se ter a compreensão a respeito dos elementos que podem servir como facilitadores no processo de identificação e desenvolvimento das mesmas.

No que tange à apreciação do debate frente às competências coletivas, foi identificada uma heterogeneidade de contribuições acerca 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 elas precisam considerar o envolvimento social dos participantes no processo de trabalho e a cooperação entre eles, apontando que elementos como a cooperação e o envolvimento são relevantes ao processo de formação das CCs.

Molon da Silva (2012) apresentou o conceito de competência coletiva embasado no levantamento da corrente francesa, o qual balizou todo o presente estudo, destacando que a competência coletiva refere-se à capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação alicerçada em práticas de cooperação no interior 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 foi suficiente. Era preciso compreender a “alquimia complexa” a ela associada. Nesse sentido, buscamos elementos que estimulassem e configurassem a existência delas no 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. Isso porque, para que elas se formem ou sejam estimuladas nas organizações, é necessário existirem 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 os fatores individuais (RETOUR e KROHMER, 2011).

Para o presente estudo, as práticas de gestão de recursos humanos foram consideradas como tais elementos, denominados de fatores de mobilização, porque essas práticas estão relacionadas a operações concretas e a comportamentos expressos e traduzidos, e são vistas a partir da aceção de hábito, rotina ou ação (DEMO e NUNES, 2012). 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).

Dessa forma, aqui, optou-se por fundamentar e discorrer acerca da contribuição das práticas de gestão de recursos humanos frente à identificação dos atributos de competências coletivas, a fim de facilitar o desenvolvimento das próprias CCs. A partir da análise minuciosa das práticas levantadas, em confronto com os atributos, pôde-se chegar à conclusão de que 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; com os demais, porém, a relação foi fraca. A prática de avaliação de desempenho, por sua vez, 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 ao desenvolvimento delas se dá a partir da instituição de práticas de GRH, as quais facilitam a existência de elementos considerados condicionais à existência e ao desenvolvimento de sustentação das CCs.

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 seu turno, configuram a existência ou a possibilidade de formação e desenvolvimento de CCs. Embora tenha havido importantes contribuições, existem ainda algumas limitações do próprio estudo que 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 e a questão temporal/longitudinal, principalmente no que se refere ao desenvolvimento das competências coletivas, poderia conceder maior reflexão.

Para tanto, apontamos algumas sugestões para pesquisas futuras em forma de questionamentos: quais são os outros elementos que contribuem para a identificação e o desenvolvimento de competências coletivas? O gestor seria um ator primordial para o desenvolvimento e a sustentação das competências coletivas em um grupo de trabalho? Quais as possíveis relações entre rotinas, práticas organizacionais, competências coletivas e desempenho?

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de L. A. Reto & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARNEY, J. B. *Looking inside for competitive advantage*. In: Acad. Manag. Exec, v. 9, n.4, p.49-61, 1995.
- _____. 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.
- 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.
- 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.
- COLIN, T.; GRASSER, B. 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.
- 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.
- 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.
- _____. *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.
- 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.
- 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*. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANCO, M. L. P. B. *Análise de Conteúdo*. 2ª. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOETZ, J. P.; LECOMPTE, M. D. *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ediciones Morata, 1988.
- 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.
- 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.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. *Competence based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- LACOMBE, F. J. M. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- _____. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- LE BOTERF, G. *De La compétence*. Paris: Les Editions d'Organisation, 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*. 3ª. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2005.

- 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.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competencies rather than for intelligence. In: *American Psychologist*, Washington, D. C., nº 28, p. 1-4, 1973.
- MICHAUX, V. 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.
- 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.
- 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.
- PAUVERS, C.; BIENFAIT, S. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil In: RETOUR, D. *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.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. In: *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: ULRICH, D. (Org.) *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.
- RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective, maillon clé de la gestion des competences. 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- 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.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.