

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

SABRINA PEREIRA ULIANA PIANZOLI

**EXISTEM ARTICULAÇÃO E COMBINAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
PEQUENO PORTE COM DIFERENTES UNIDADES DE
NEGÓCIOS?**

**VITÓRIA
2015**

SABRINA PEREIRA ULIANA PIANZOLI

**EXISTEM ARTICULAÇÃO E COMBINAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
PEQUENO PORTE COM DIFERENTES UNIDADES DE NEGÓCIOS?**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas, na área de Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr^a. Marcia J. d'Angelo

VITÓRIA

2015

SABRINA PEREIRA ULIANA PIANZOLI

**EXISTEM ARTICULAÇÃO E COMBINAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
PEQUENO PORTE COM DIFERENTES UNIDADES DE NEGÓCIOS?**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de Gestão de Pessoas.

Aprovada em 29 de Setembro de 2015.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Marcia Juliana D'angelo

(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças)

Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira

(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças)

Prof. Dr. Valcemiro Nossa

(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e pela oportunidade de tornar esse sonho realidade. Assim agradeço a minha família, meus pais, minha irmã e meu cunhado, pelo apoio, paciência, incentivo e suporte para a realização desse projeto.

Ao meu esposo Renato, por ter sido paciente e compreensivo durante todos esses anos, por ter confiado em mim e sempre me apoiando nos momentos mais difíceis. Ao meu filho Gabriel que é o meu grande e eterno inspirador, que sempre me deu razões para jamais desistir.

A professora orientadora Marcia J. d'Angelo pela paciência, apoio, dedicação, confiança e por ter aceitado esse projeto e contribuído para a execução da pesquisa, meu muito obrigado. Ela foi um anjo que surgiu em minha vida.

A empresa pesquisada, por ter aberto as portas para a realização dessa pesquisa, em especial a pessoa da Ana Venturim que foi de grande importância na disponibilização de todas as informações necessárias. Aos funcionários entrevistados pela colaboração e confiança em compartilhar as informações.

Aos colegas da turma pelos estudos em grupos e apoio nos momentos de desesperos, que Deus possa estar sempre presente na vida de todos vocês. E ao corpo docente e funcionários da Fucape pelos serviços prestados. Aos amigos que sempre me apoiaram no desenvolvimento deste trabalho.

Enfim a todos que contribuíram direta ou indiretamente para esse estudo.

“Olhar para traz, após uma longa caminhada, pode fazer perder a noção da distância que percorremos. Mas se nos detivermos em nossa imagem, quando iniciamos e ao término, certamente lembraremos quanto nos custou chegar ao ponto final e, hoje temos a impressão de que tudo começou ontem...”.

(Guimarães Rosa)

RESUMO

Autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) defendem a utilização de uma abordagem coletiva dentro do ambiente organizacional, para que os gestores possam alcançar melhores resultados no tocante ao desempenho de seus funcionários. Le Boterf (2003) entende que a competência coletiva pode ser vista como competência de rede (dentro de uma organização), cuja combinação e articulação, a partir das competências individuais, pode ser difícil de ser copiada pelos concorrentes. Entende-se que é nessa base que se pode sustentar a vantagem competitiva de uma organização. Assim, foi conduzido este estudo qualitativo interpretativista básico com dados analisados a partir de entrevistas semiestruturadas para verificar a existência de articulação e combinação de competências coletivas em uma organização de pequeno porte formada por diferentes unidades de negócios. O objetivo foi identificar e discutir os diversos saberes existentes, isto é, o conteúdo das competências coletivas, bem como discutir em quais condições tais saberes emergem em uma organização de pequeno porte com diferentes unidades de negócios. Os resultados encontrados indicam que embora a organização seja formada por várias unidades de negócio, ela ainda não possui uma rede de competências. Ou seja, não existem articulação e combinação de competências coletivas na organização pesquisada, à luz da abordagem de Le Boterf (2003). Os gestores ainda precisam despender mais esforços para formar uma rede de competências, havendo a necessidade de desenvolver maior interação entre essas diferentes unidades do grupo.

Palavras-chave: Competências coletivas, rede de competências, unidades de negócio.

ABSTRACT

Authors as Le Boterf (2003) and Zarifian (2001) defend the utilization of a collective approach inside the organizational environment, with the intend that the managers can catch up best results about the employees performance. Le Boterf (2003) understand that the coletive competence can be seen as network competence (inside an institution), whose combination and articulation from the individual skills, it can be hard to be copied by competitors. It believes it is on that basis that can sustain the competitive advantage of an organization. So, was conducted this basic interpretive qualitative study analyzed data from semi-structured interviews to verify the existence of joint and collective combination of skills in a small organization formed by different business units. The objective was to identify and discuss the various existing knowledge, that is, the content of the collective skills and to discuss under what conditions such knowledge emerge in a small organization with different business units. The results indicate that although the organization is comprised of several business units, it does not yet have a network of skills. In other words, there is no joint and collective combination of skills in the research organization, in light of the approach from Le Boterf (2003). Managers still need further efforts to form a network of expertise, with the need to develop an interaction between these different units of the group.

Key-words: Collective skills, networking skills, business units.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS.....	12
2.2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS.....	16
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	21
3.2 COLETA DE DADOS.....	21
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	23
3.3.1 Redução dos dados.....	23
3.3.2 Disposição e comparação dos dados.....	26
3.4 OBJETO DA PESQUISA.....	26
3.4.1 Um breve histórico do Grupo Venturim.....	26
3.4.1.1 O posto de combustíveis.....	29
3.4.1.2 O Hotel.....	29
3.4.1.3 O Restaurante, a lanchonete, a loja de conveniência e a fábrica de massas exóticas.....	30
3.4.1.4 O setor administrativo.....	31
4 AS COMPETÊNCIAS DO GRUPO VENTURIM.....	32
4.1 O CONTEÚDO DAS COMPETÊNCIAS DO GRUPO VENTURIM.....	32
4.1.1 Os funcionários do Grupo Venturim têm uma visão compartilhada dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos eventuais problemas? ...	32
4.1.2 Os funcionários do Grupo Venturim aprendem com as lições da experiência?	37
4.1.3 Há alguma linguagem comum e aceita pelos funcionários do Grupo Venturim?	38
4.1.4 Há cooperação entre os funcionários do Grupo Venturim?	40

4.2 AS CONDIÇÕES DE EMERGÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO GRUPO VENTURIM.....	46
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
6 CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS.....	67

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional de um lado estão às empresas com um aparato de competências em cada um dos seus setores, uma vez que cada setor requer competências diferenciadas. Do outro lado, estão os indivíduos, o capital humano, em que cada um apresenta uma ou mais competências, sendo essas chamadas de competências individuais. Porém, Le Boterf (2003), argumenta que administrar ou até mesmo desenvolver as competências dos indivíduos de uma organização não significa somente administrar suas competências individuais, mas também administrar e desenvolver as competências como um todo. Ou seja, tanto as competências da organização, incluindo a dos seus diversos setores, divisões, como as competências dos indivíduos que nela trabalham.

Autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) defendem a utilização de uma abordagem coletiva dentro do ambiente organizacional para que os gestores possam alcançar melhores resultados no tocante ao desempenho de seus funcionários. Le Boterf (2003) entende que a competência coletiva pode ser vista como competência de rede dentro de uma organização, cuja combinação e articulação a partir das competências individuais, podem ser difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. É nessa base que pode sustentar a vantagem competitiva de uma organização.

Para Le Boterf (2003, p. 232), uma organização tem que almejar funcionar como uma “rede de competências”, cujo “desempenho vai depender de sua capacidade para mobilizar e combinar os recursos em competências de seus atores”. Não se trata de somar os diversos saberes individuais dos diversos atores organizacionais, mas, sim, combinar e articular com qualidade esses saberes.

Le Boterf (2003) diz que a competência coletiva tem sido uma preocupação dos gerentes, ainda não sendo algo que tome o posto de prioridade, mas que já mostra sinais de crescimento em debater e entender o assunto e posteriormente aplicá-lo. Não há muitas pesquisas sobre competências coletivas na literatura nacional e internacional. Os estudos internacionais são de autores como o de Zarifian (2001), Frohm (2002), Le Boterf (2003), Hansson (2003); Boreham (2004), Sandberg (1994). Os estudos nacionais publicados sobre o desenvolvimento de competências coletivas têm sido conduzidos a partir da identificação dos atributos de competências coletivas conectados à estratégia e ao desenvolvimento de competências organizacionais (SILVA; LIBANIO; RUAS, 2013); a partir da interação e em processos de *sensemaking* entre diferentes grupos de trabalho em organizações de grande porte (KLEIN; BITENCOURT, 2012, BITENCOURT; BONOTTO, 2010); e a partir das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas do ramo varejista de móveis (ROSA; BITENCOURT, 2010). Não havendo, portanto, estudos publicados sobre o desenvolvimento de competências coletivas entre diferentes unidades de negócios dentro de uma mesma organização.

É nessa lacuna que este estudo pretende contribuir, ao investigar o seguinte problema de pesquisa: **Existe articulação e combinação de competências coletivas em uma organização de pequeno porte com diferentes unidades de negócios?**

Para tanto, o objetivo é identificar e discutir os diversos saberes existentes, isto é, o conteúdo das competências coletivas, bem como discutir em quais condições tais saberes emergem em uma organização de pequeno porte com diferentes unidades de negócios.

As organizações optam por se estruturarem em diversas unidades de negócios conforme as características próprias de cada negócio, as atividades, a estratégia, ou mesmo um mercado para produtos e serviços diferentes umas das outras (WHITTINGTON; JOHNSON; SCHOLLES, 2007), mas, não necessariamente clientes diferentes. Assim, da perspectiva da estratégia, “tirar proveito de recursos compartilhados e habilidades pode gerar eficiências em custos e transferir vantagens competitivas entre as unidades”. Mas, também pode “aumentar o custo administrativo, a inércia gerencial e a inflexibilidade” (GRANT, 1995, p. 434).

Por isso, o que se espera com esta investigação é contribuir para a discussão sobre o desenvolvimento de competências coletivas a partir da interação entre diferentes unidades de negócios de uma mesma organização, que têm clientes em comum.

Como contribuição prática, espera-se fornecer aos gestores de negócios subsídios para que ações organizacionais possam ser implementadas com o intuito de favorecer o desenvolvimento e/ou aprimoramento de uma rede de competências coletivas nas organizações.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

Segundo Sandberg (2000), o termo competência é visto e identificado desde os tempos de Frederick Taylor, que buscou verificar quais diferenças existiam entre os trabalhadores mais ou menos competentes, ou seja, ele queria identificar o que os diferenciava no que diz respeito à execução das tarefas. Taylor (1911) também defendia que as atividades de treinamento e de formação eram capazes de aumentar a eficiência dentro das organizações, ou seja, que por meio dessas atividades os trabalhadores estavam mais preparados para executar suas tarefas (SANDBERG, 2000).

Contudo, foi somente a partir dos anos 70, que diversos pesquisadores começaram a contribuir para o avanço do conceito de competência, tanto na forma individual quanto na forma coletiva, pode ser revisitado ao mostrar as escolas de pensamento dessa temática (DUTRA, 2002): Americana, Europeia (autores ingleses, franceses e suecos) e a Nacional.

De acordo com a escola Americana, o termo competência foi discutido no nível individual no início dos anos 70, por David McClelland (1973), que defendia que a avaliação de competências e não os testes tradicionais de aptidão e de inteligência poderiam prever como seria o sucesso de uma pessoa, tanto na sua vida profissional quanto na vida pessoal. Dentro desse mesmo raciocínio, nos anos 80, Richard Boyatzis (1982), apresentou estudos relacionados às características fundamentais de um gerente ideal. Esse autor identifica competência como sendo características e

traços pessoais do indivíduo, e esses atributos determinam se desempenho do indivíduo será satisfatório ou até mesmo superior, que por sua vez, caberá ao grau de inteligência e personalidade dos indivíduos envolvidos no processo. Já nos anos 90, Spencer e Spencer (1993, p. 9) fazem uma associação entre o desempenho superior e a competência diferenciada. Ou seja, são as “características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho”. A abordagem de Parry (1998) também faz uma conexão entre as competências dos indivíduos – conhecimento, habilidades e atitudes – com os papéis e responsabilidades de um determinado cargo e com o desempenho.

A abordagem da Escola Europeia traz autores franceses, ingleses e suecos que agregaram novos valores ao tema. Cheetham e Chivers (1998, 2000), ingleses, propõem um modelo ainda mais abrangente para saber como os profissionais adquirem e mantem suas competências profissionais. Esse modelo é baseado nas seguintes competências: cognitiva, funcional, comportamental, ética e metacompetências (autodesenvolvimento, comunicação, criatividade, análise e resolução de problemas). Contudo, esses autores argumentam que, embora o conhecimento especializado seja necessário, a improvisação é um fator chave. Por isso, o conhecimento somado à reflexão ajuda a formar a base da prática profissional.

Já os autores franceses como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) e o sueco Sandberg (2000) dão foco aos fatores que deflagram a competência e colocam o trabalhador como protagonista nessa discussão. Por exemplo, o modelo adotado por Zarifian (2001) dá foco às competências dentro das organizações, onde há diferentes áreas com situações diversas e, portanto, demandando diferentes tipos de competências. Esse autor propõe valorizar o trabalhador, devolvendo-lhe o controle sobre o trabalho a ser feito em consonância com as suas competências. Ou seja, cabe

ao trabalhador tomar a decisão quanto aos diversos saberes a serem aplicados às situações com as quais se depara, inclusive envolvendo os diversos atores organizacionais para que tenham um sentido de corresponsabilidade e possam compartilhar experiências e conhecimento (ZARIFIAN, 2001).

Já para Sandberg (2000), a experiência do trabalho e o significado atribuído a ele pelo trabalhador é o que constitui competência. E aqui, a exemplo, de Zarifian (2001), a competência é dependente das situações ou eventos, porque a deflagração da aplicação dos atributos conhecimentos, habilidades e atitudes dependem de como o trabalhador está vivenciando tais situações ou eventos.

Para Le Boterf (2003), competência, ação e situação complexa caminham juntas. A competência está voltada para a ação, ou seja, ela não existe antes de uma ação ocorrer. A competência, de acordo com esse autor, não significa o ato por si só, mas sim, o que o indivíduo sabe fazer, suas habilidades e o querer fazer, que por sua vez, está ligado diretamente a sua educação e experiências adquiridas no decorrer de sua vida profissional. Le Boterf (2003, p. 37) ainda acrescenta que “o profissional competente é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”. O Quadro 1 mostra os diversos saberes esperados dos indivíduos.

Por fim, a Escola Nacional, na qual alguns autores brasileiros se destacam nessa temática, dentre eles Fleury e Fleury (2004), Ruas (2001), Dutra (2001), e Bitencourt (2001).

Dutra (2001) conecta a gestão de recursos humanos, especificamente, às carreiras existentes nas organizações às competências exigidas por cada uma delas. Esse autor considera que para o sucesso da organização não basta somente o indivíduo possuir conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também deve haver uma entrega à tarefa que realiza. Essa entrega está relacionada diretamente à forma

pela qual o indivíduo alcança seus resultados, considerando também o que é esperado e almejado pela organização. Isso quer dizer que Dutra (2001) relata não somente o que o trabalhador realiza o seu trabalho, mas sim como ele tal trabalho.

Saber agir e reagir com pertinência	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que fazer • Saber ir além do presente • Saber escolher na urgência • Saber arbitrar, negociar e decidir • Saber encandear ações de acordo com uma finalidade
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Saber construir competências a partir de recursos • Saber tirar partido dos seus próprios recursos e também dos recursos do meio
Saber transpor	<ul style="list-style-type: none"> • Saber memorizar múltiplas situações e soluções • Saber distanciar-se • Saber utilizar seus metacconhecimentos para modelar • Saber determinar e interpretar indicadores de contexto • Saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis
Saber aprender e aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Saber tirar as lições da experiência • Saber transformar sua ação em experiência • Saber descrever como se aprende • Saber agir em circuito duplo da aprendizagem
Saber envolver-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber envolver sua subjetividade • Saber assumir riscos • Saber empreender

Quadro 1: Perfil do profissional.
Fonte: LE BOTERF (2003, p. 92).

Com base nos estudos de Zarifian (2001), Ruas (2001) conceitua competência não pelo simples ato de saber fazer, mas sim o fazer, ou seja, a ação realizada e não somente vista. “O conceito competência constitui-se, assim, na própria ação e não existe antes dela” (RUAS, 2001, p. 249). Também conceitua o termo competência como: saber significa o conhecimento que o indivíduo possui; o saber-fazer trata das habilidades que o indivíduo possui; e por fim, o saber agir, que são as atitudes que o indivíduo tem diante de cada situação.

Para Bitencourt (2005, p. 24), a competência está diretamente ligada à interação entre os indivíduos, visando uma melhoria contínua no processo o até mesmo no indivíduo, e a define competência como sendo um:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (autorrealização).

Finalmente, para Fleury e Fleury (2004), transferência de conhecimento, habilidades e atitudes só se tornam competências quando há relações de troca na rede de relacionamentos no qual o indivíduo faz parte. Além disso, tais competências são necessárias para “agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30) e também dependem do contexto.

2.2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Nesta pesquisa, serão abordadas as contribuições de Le Boterf (2003), Bitencourt e Bonotto, (2010), Rosa e Bitencourt, (2010) e Klein e Bitencourt (2012).

Para Klein e Bitencourt (2012), enquanto meio, a competência coletiva emerge das diversas interações entre diversos grupos ao mobilizarem seus diversos saberes, inclusive os complementares, a partir de elementos como *sensemaking* (contexto, papéis e comunicação), entendimento compartilhado (interação, coordenação dos conhecimentos dos grupos, espírito coletivo), ação (reflexiva, não reflexiva) e abrangência (tempo, espaço). Enquanto fim, “a competência coletiva é vista como um produto, ou mais especificamente, como a capacidade de gerar resultados a partir do relacionamento entre grupos – internos e externos – à empresa” (KLEIN; BITENCOURT, 2012, p. 617).

Para Rosa e Bitencourt (2010, p. 5), as competências coletivas em uma rede de cooperação dependem de fatores relacionados ao contexto dessas redes, como compartilhamento de um objetivo e da cooperação. E emergem a partir da “combinação dos elementos, como interação e inter-relação, sentido coletivo, base de conhecimento comum e articulação das competências individuais”.

Le Boterf (2003) trabalha com o conceito de competências de rede. Para ele, mesmo em equipes autônomas, deve-se frisar a eficácia coletiva, uma vez que não se busca verificar as competências individuais, mas sim fazer a junção de todas essas competências, a fim de desenvolver outras competências. Também ressalta que as competências coletivas não estão relacionadas somente às equipes com maior grau de responsabilidade, mas também à empresa como um todo, podendo considerá-la como um verdadeiro sistema de competências. Para esse autor, todas as equipes envolvidas no processo podem criar alternativas em conjunto e, conseqüentemente, competências a fim de trazer mais benefícios para a empresa, tornando-a mais competitiva.

Nessa rede de competências, Le Boterf (2003, p. 234-242) apresenta quatro saberes coletivos: “saber elaborar representações compartilhadas”, “saber comunicar-se”, “saber cooperar”, “saber aprender coletivamente da experiência”. O “saber elaborar representações compartilhadas”, de acordo com Le Boterf (2003, p.235), é “resultado de uma elaboração comum e progressiva e se constrói à medida que a experiência da equipe evolui, no enfrentamento dos problemas, na ação e na pesquisa coletiva”. O “saber comunicar-se” (LE BOTERF, 2003, p. 235) está relacionado à linguagem própria utilizada pelos atores envolvidos, ou seja, a utilização de um “jargão” próprio, definido por eles no convívio diário (LE BOTERF, 2003, p. 236). “Um saber cooperar retrata a cooperação existente entre os indivíduos envolvidos no

processo e execução das tarefas, de acordo com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos cognitivos distintos” (LE BOTERF, p. 237). Por fim, o “saber aprender coletivamente da experiência” (LE BOTERF, 2003, p. 240), é uma aprendizagem comum entre o grupo, não podendo ocorrer individualmente, ou seja, envolve toda a equipe.

Ainda de acordo com o autor, para que as competências coletivas emerjam de forma eficaz pode ser criado um ambiente organizacional favorável com base em algumas condições. Primeiramente, proporcionar uma “organização de cooperação entre as competências para que as competências possam articular-se umas às outras e cooperar entre si” (LE BOTERF, 2003, p. 242), considerando, por exemplo, uma “linguagem comum a ser compartilhada pela equipe ou pela rede” e uma “implementação de uma complementaridade entre as competências” (LE BOTERF, 2003, p. 242). Outra condição trata-se de “facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou junto a especialistas” (LE BOTERF, 2003, p. 245), ou seja, essa condição visa buscar um apoio mútuo entre os diversos atores organizacionais (LE BOTERF, 2003). Também pode “promover a existência das competências ou dos saberes comuns” de forma a “atenuar ausências de polivalência e garantir tarefas em comum” (LE BOTERF, 2003, p. 245). Outra condição é “dispor de uma ferramenta que permita proceder a ofertas e procuras de competências” (LE BOTERF, 2003, p. 245), essa condição é vista com mais frequência em redes mais extensas, ou seja, quanto maior for a rede de cooperação entre os envolvidos, maior será a disponibilidade de verificar a oferta e procura de competências (LE BOTERF, 2003).

Há a condição de se “implantar estruturas de geometria variável”, onde esta tem como objetivo “facilitar a sinergia e o intercâmbio das competências” (LE BOTERF, 2003, p. 245). Outra condição é “desenvolver estruturas matriciais e

projetos transversais” (LE BOTERF, 2003, p. 248). De acordo com Le Boterf (2003, p. 249), essa condição ocorre especialmente em empresas “automobilística e aeroespacial”, pois elas “avançam na mesma velocidade e se posicionam por sua contribuição de maneira sequencial”.

Há a condição que diz respeito “garantir o tratamento das interfaces”, sendo uma “condição essencial” dentro do ambiente organizacional, buscando dar atenção às “competências de substituição” (LE BOTERF, 2003, p. 249). A condição que procura “manter a diversidade das competências” (LE BOTERF, 2003, p. 250), diz que se ocorrer uma “redundância das competências e dos saberes”, haverá um equilíbrio (LE BOTERF, 2003, p. 250). De acordo com Le Boterf (2003, p.250) deve-se também “criar relações de solidariedade e de convivência”, pois a “competência coletiva de uma equipe depende amplamente da convivência e solidariedade” entre os membros envolvidos. Uma outra condição favorável ao desenvolvimento das competências é “instaurar de anéis de aprendizagem” (LE BOTERF, 2003, p. 251), onde estes servirão de apoio a equipe na busca constante de aprendizado, obtendo assim novos conhecimentos e diversas experiências (LE BOTERF, 2003).

Le Boterf (2003, p. 253), traz uma condição favorável a competência coletiva que diz respeito a “constituir uma base de conhecimentos e experiências”, ou seja implantar uma memória que permita dar continuidade aos processos da organização, dando assim suporte aos membros envolvidos nesses processos. Le Boterf (2003, p. 253) finaliza dizendo que “o desenvolvimento da competência coletiva” não é espontâneo, deve-se possuir um “gerenciamento adequado” que seja composto por diferentes saberes e que além dos saberes também tenham competências capazes de fazer integração entre os envolvidos.

E como essa pesquisa vai abordar a articulação e combinação de saberes coletivos em uma organização de pequeno porte com diferentes unidades de negócios, os conceitos de Le Boterf (2003) fundamentam a discussão dessa pesquisa.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1. NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, foi conduzido um estudo qualitativo interpretativo básico porque o foco foi compreender as competências coletivas de uma organização a partir das diversas perspectivas e experiências dos seus funcionários e não da perspectiva do pesquisador. Ou seja, como a compreensão da realidade desses diversos atores organizacionais é percebida e construída quando interagem com os seus mundos sociais (MERRIAM, 1998).

3.2. COLETA DOS DADOS

Esta pesquisa foi feita a partir de duas fontes de evidências: entrevistas e observação não participante.

Foram entrevistados quatro funcionários das três unidades do Grupo Venturim que têm interface direta com os clientes – Posto de Combustíveis, Hotel, Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência, e Fábrica de Massas.

No Posto, foram entrevistados o Caixa, o Trocador de Óleo, o Chefe de Pista e o Gerente; no Hotel foram entrevistadas a Recepcionista, a Camareira, a Auxiliar de Lavanderia e a Supervisora; no Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas foram entrevistadas a Chefe de Cozinha, a Gerente, a Auxiliar de Cozinha, a Atendente/Caixa. Foram envolvidos nesta pesquisa 12 funcionários de um total de 77 (16%), e um proprietário, sendo essa empresa administrada por 4

proprietários. As entrevistas foram realizadas durante o período de maio a junho de 2015.

TABELA 1: FUNCIONÁRIOS DO GRUPO VENTURIM

Unidade	Função	Quantidade funcionários	Quantidade de funcionários entrevistados	
			Nr.	%
Hotel	Auxiliar de Lavanderia, Garçonete, Supervisora, Camareira, Recepcionista, Cozinheira	7	4	57%
Posto	Gerente, Frentista, Motorista, Operador de Caixa, Chefe de Pista, Trocador de Óleo	20	4	20%
Restaurante, lanchonete, loja e fábrica de massas	Estagiária, Chefe de Cozinha, Atendente, Cozinheira, Operador de Caixa, Encarregado, Auxiliar de Cozinha, Supervisora, Garçonete, Embalador e Almoxarife	33	4	12%
Administrativo	Auxiliar de Escritório, Auxiliar Contábil, Auxiliar de Serviços Gerais, Gerente Administrativo, Auxiliar de Manutenção Predial, Auxiliar de Departamento Pessoal	17	-	-
Total		77	12	16%

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram feitas entrevistas semiestruturadas, com base em um roteiro aberto, elaborado pela pesquisadora, baseado no referencial teórico. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente para facilitar as análises e garantir maior confiabilidade de todo o seu conteúdo.

A observação não participante foi feita no período de 22 a 30 de junho, onde o pesquisador buscou observar e verificar o funcionamento das unidades de negócio do Grupo Venturim envolvidas no presente estudo. Foi possível registrar diferentes tipos de ocorrências como, por exemplo, o comportamento dos funcionários ao decorrer da execução da tarefa. Sendo assim foi feito um relatório com um estilo menos informal a partir das observações.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

3.3.1 Redução dos dados

Foi utilizado nesta pesquisa o método de análise de conteúdo, por meio da categorização e codificação, proposto por Flores (1994), que consiste em criar subcategorias, categorias, metacategorias e relações entre si.

Em cada uma das entrevistas foram feitas a segmentação, categorização e codificação do seus conteúdos, simultaneamente. As categorias foram definidas a *priori* – do referencial teórico de Le Boterf (2003) e a codificação foi feita por meio de um código de três letras, de forma a facilitar a tabulação dos dados, conforme ilustrado na Figura 1 abaixo:

Entrevistado: Igual ultimamente, essa semana me colocaram no caixa, o caixa estava dando muito errado, né, aí *passaram para eu trabalhar no caixa. Dá uma força lá porque o caixa estava meio bagunçado, e está dando certo.*



Figura 1 : Exemplo de segmentação, categorização e codificação.
Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 2 mostra a relação das categorias identificadas nesta pesquisa.

Descrição da categoria	Código
Objetivos a serem alcançados	OBJ
Emergência de problemas	PRO
Linguagem própria	LIN
Brincadeiras	BRI
Cooperação mútua	COO
Disponibilização das competências individuais	DCI
Negociação de conflitos	NEG

Quadro 2: Relação das categorias da pesquisa.
Fonte: LE BOTERF (2003, p. 234-254).
Elaborado pelo autor.

(continuação...)

Descrição da categoria	Código
Aprendizado coletivo a partir das experiências malsucedidas e bem-sucedidas	AEM
Treinamentos	TRE
Cursos	CUR
Compartilhamento das experiências	COM
Padronização dos procedimentos	PAD
Condução de reuniões	REU
Valorização do potencial dos colaboradores	POT
Apoio mútuo	APO
Articulação das competências	ART
Linguagem comum compartilhada	LCC
Ações no âmbito das unidades	AAU
Espírito de solidariedade	ESP
Relação e convivência entre os envolvidos	CON
Momentos de descontração e de reconhecimento	MOM
Rotatividade dos funcionários entre diversas funções	ROT
Troca de conhecimento das receitas	TRO
Memória dos proprietários e dos funcionários	MEM
Conhecimentos e experiências adquiridas ao longo do tempo	CET

Quadro 2: Relação das categorias da pesquisa.

Fonte: LE BOTERF (2003, p. 234-254).

Elaborado pelo autor.

Cada uma dessas categorias, após uma análise das inter-relações, foram agrupadas em metacategorias, de acordo com a semelhança temática. Por último, para a obtenção dos resultados, foram definidos dois temas, também definidos *a priori* a partir de Le Boterf (2003), conforme mostrado no Quadro 3.

Temas	Definição das metacategorias	Categorias		
		Definição	Código	
Conteúdo das competências coletivas	Um saber elaborar representações compartilhadas	Objetivos a serem alcançados	OBJ	
		Emergência de problemas	PRO	
	Um saber comunicar-se	Linguagem própria	LIN	
		Brincadeiras	BRI	
	Um saber cooperar	Cooperação mútua	COO	
		Disponibilização das competências individuais	DCI	
		Negociação de conflitos	NEG	
	Um saber aprender coletivamente da experiência	Aprendizado coletivo a partir das experiências malsucedidas e bem-sucedidas	AEM	
	Condições de emergência da competência coletiva	Instaurar anéis de aprendizagem	Treinamentos	TRE
			Cursos	CUR
Compartilhamento das experiências			COM	
Implementar um gerenciamento apropriado		Padronização dos procedimentos	PAD	
		Condução de reuniões	REU	
		Valorização do potencial dos colaboradores	POT	
Facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores		Apoio mútuo	APO	
Organizar a cooperação entre as competências		Articulação das competências	ART	
		Linguagem comum compartilhada	LCC	
Garantir o tratamento das interfaces		Ações no âmbito das unidades	AAU	
Criar relações de solidariedade e de convivência		Espírito de solidariedade	ESP	
		Relação e convivência entre os envolvidos	COM	
		Momentos de descontração e de reconhecimento	MOM	
Manter a diversidade das competências		Rotatividade dos funcionários entre diversas funções	ROT	
Disponer de instrumentos de mapeamento da oferta e procura de competências		Troca de conhecimento das receitas	TRO	
Implantar uma memória organizacional		Memória dos proprietários e dos funcionários	MEM	
		Conhecimentos e experiências adquiridas ao longo do tempo	CET	

Quadro 3: Relação dos temas, das metacategorias e das categorias da pesquisa.

Fonte: LE BOTERF (2003, p. 234-254).

Elaborado pelo autor.

3.3.2 Disposição e comparação dos dados

A comparação intergrupos, ou seja, entre as unidades de negócios do Grupo Venturim foi feita com o apoio do Microsoft Word para se conhecer e interpretar as semelhanças, diferenças, convergências e divergências.

3.4 OBJETO DA PESQUISA

3.4.1 Um breve histórico do Grupo Venturim

O Grupo Venturim de acordo com uma das proprietárias é composto pelo Setor Administrativo, o Hotel, o Posto, o Restaurante, a Lanchonete, a Loja de Conveniência e a Fábrica de Massas. Em julho de 2013 foi montada uma fábrica de massas com sabor, onde até então se produzia apenas biscoitos, bolos e pães artesanais para consumo dos hóspedes do hotel e venda na loja de conveniências. Dada a sua localização na BR 262, KM 110, em São João de Viçosa, Venda Nova do Imigrante, que liga os estados de Minas Gerais e Espírito Santo, é umas das paradas consideradas por turistas, viajantes e caminhoneiros.

A cidade de Venda Nova do Imigrante foi reconhecida pela Associação Brasileira de Turismo Rural (ABRATUR), como sendo a capital Nacional do Agroturismo, sendo essa modalidade desenvolvida a partir do ano de 1987. Nas propriedades reconhecidas pelo agroturismo são fabricados diversos tipos de produtos como queijos, fubá, pães, bolos, café, cachaças, embutidos como o famoso socol, dentre outros produtos. Essas iguarias podem ser encontradas em toda a região, sendo esses produtos artesanais produzidos pelas famílias tradicionais (a maioria descendentes de italianos) em suas propriedades e comercializados por eles

em sua própria propriedade ou em pontos estratégicos de parada aos turistas e feiras (VENDA NOVA DO IMIGRANTE, 2015).

De acordo com uma das proprietárias, Ana Venturim Porto, o posto, inaugurado em 1991 pelo pai, foi herança de família para ela e sua irmã no ano de 1994. Desde então, Ana e sua irmã Neusa administram esse negócio, juntamente com os seus esposos, Nestor e Ronaldo, respectivamente. Embora nenhum dos quatro tivesse uma formação acadêmica adequada para gerir o negócio, Ana reconhece que eles cresceram muito rápido.

O Grupo Venturim possui 77 funcionários, conforme mostrado na Tabela 1 acima, com características que representam o modelo de gestão de pessoas desse Grupo. Primeiro, a empresa contrata pessoas da mesma família, como por exemplo, casos de pai, mãe e filho trabalhando na organização, além de outros tipos de grau de parentesco. Segundo, o tempo de trabalho no Grupo varia desde funcionários recém-chegados, ou seja, com poucos meses de casa até funcionários com até 24 anos dedicados a empresa. Terceiro, observa-se também que a maioria dos funcionários é oriunda de cidades do interior, e que trabalharam na roça. Ana acha que contratando pessoas assim, terá menos problemas no que diz respeito às “manias”, muitas das vezes trazidas de outras empresas. Quarto, o Grupo Venturim não exige escolaridade, Ana relata que ela e os demais proprietários estão dispostos a ensinar, pois “o que adianta o profissional ter estudo se ele não tem vontade de fazer, aprender”.

Por isso, de acordo com Ana, a contratação é feita da seguinte forma: primeiro, é feita uma análise do *curriculum*, das referências pessoais e de trabalhos anteriores. Em seguida, o candidato é chamado para uma entrevista informal, sendo que Ana deixa bem claro que não tem formação na área e que faz isso de forma muito intuitiva.

Se houver interesse, marca-se uma segunda entrevista para averiguar se o candidato se comporta conforme a primeira entrevista. Isto porque, segundo Ana, algumas vezes, os candidatos se comportam de forma diferente, mostrando-se uma pessoa totalmente diferente da primeira entrevista. Ela diz que interroga muito o candidato e tenta verificar nas respostas dele se ele se encaixa ao cargo oferecido, sendo que na segunda entrevista, na maioria das vezes, testa-se a habilidade do candidato de trabalhar em grupo.

Ana ressalta que o que mais lhe chama atenção na contratação é o lado emocional do candidato. No que diz respeito à parte técnica, ela diz que a empresa se dispõe a ensinar, caso o candidato não saiba.

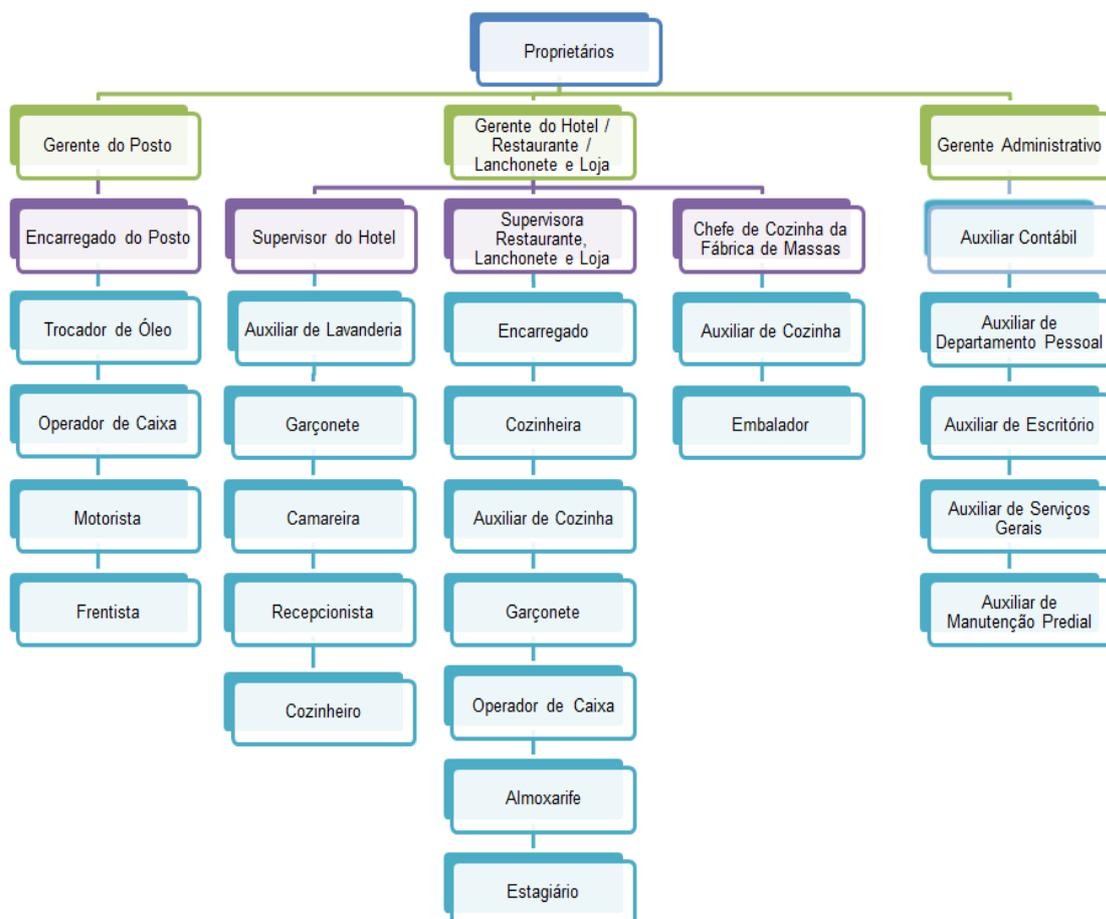


Figura 2: Organograma do Grupo Venturim.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, uma breve descrição de cada uma das unidades de negócios e do setor administrativo.

3.4.1.1 O posto de combustíveis

O Posto Venturim é uma bandeira da Ipiranga Rodo Rede e possui uma estrutura de apoio para os caminhoneiros, viajantes e turistas que inclui um amplo estacionamento, serviços de abastecimento, troca de óleo, borracharia 24 horas, banheiros com chuveiros (GRUPO VENTURIM, 2015). O posto possui uma equipe com cerca de 20 funcionários, que segundo Ana, é especializada e treinada para atender a esse público de forma rápida e eficiente.

3.4.1.2 O Hotel

Ana relata que o hotel Venturim vem passando por uma série de reformas, desde 2011 estão sendo feitas ampliações e modernizações, onde essas obras ainda não foram concluídas. De acordo com Ana atualmente o hotel possui cerca de 57 quartos, podendo acomodar cerca de 100 pessoas. A grande preocupação dos gestores é no quesito limpeza, relatou Ana, onde o cliente possa ter uma hospedagem tranquila e segura em seu estabelecimento. O hotel também possui uma lavanderia profissional, onde as roupas de cama são lavadas e esterilizadas. Os quartos possuem TV a cabo, internet sem fio, elevador, café da manhã. Os hóspedes têm acesso ao restaurante, lanchonete e loja de conveniência.

3.4.1.3 O Restaurante, a lanchonete, a loja de conveniência e a fábrica de massas exóticas

Ainda de acordo com Ana, uma das proprietárias, no restaurante, procura-se servir uma culinária regional combinada com as tradições de famílias italianas muito presente nessa região, como por exemplo, a polenta e as massas caseiras. O restaurante serve cerca de 150 refeições diárias.

Na lanchonete, verifica-se a junção do novo com o tradicional, ou seja, é servido tanto o café expresso como o tradicional, aquele café coado no coador. E no que diz respeito ao café, nota-se uma história muito interessante dita por um dos proprietários. Além do posto, eles também adquiriram um plantio de café, e como houve momentos em que o preço oferecido de mercado não era muito satisfatório, coube a eles pensar numa forma de agregar valor nesse produto tão conhecido e consumido pelos brasileiros. Foi aí que eles passaram a torrar seus melhores grãos e utilizá-los no consumo do hotel, restaurante e lanchonete. A ideia foi tão boa que a pedido dos clientes eles passaram a vender o produto na loja de conveniência. E não pararam por aí: o café também passou a ser consumido em forma de biscoitos, *tuffato* (biscoito mergulhado no café), gotas de chocolate com café, palha italiana, palito de café com leite, e doce de café com leite dentre outras delícias.

Verifica-se tanto no restaurante, lanchonete e loja um mix variado de produtos, podendo assim agradar diferentes clientes. Na loja, pode-se encontrar desde produtos úteis (sabonete, creme dental) até presentes, biscoitos, pães, bebidas, revistas, produtos de artesanatos, dentre outros.

Desde julho de 2013, as irmãs e sócias tomaram a decisão de investir na fabricação de massas artesanais com sabor. Elas, que são filhas de italianos, resolveram testar legumes, temperos, especiarias na receita de família, e acabou

dando muito certo. Elas não pouparam a imaginação e criaram sabores muito diferentes como por exemplos: gengibre, inhame com alho, pimenta e até chocolate, dentre outros mais, chegando a quase 20 sabores diferentes. Todo esse processo pode ser visualizado pelos clientes por uma parede de vidro, tornando uma mistura de ateliê com laboratório gastronômico. Várias ideias e sugestões surgem e são pesquisadas e testadas, dando ênfase ao ponto de vista nutricional e a segurança alimentar. Em seguida, entra o trabalho das cozinheiras que procuram encontrar um equilíbrio entre sabor, cor e textura. Lembrando que os produtos são totalmente naturais e sem aditivos químicos, procurando preservar, dessa forma, a receita de família.

3.4.1.4 O setor administrativo

O setor administrativo tem cerca de 17 funcionários, divididos nas seguintes funções: auxiliar de escritório, auxiliar contábil, auxiliar de serviços gerais, gerente administrativo, auxiliar de manutenção e departamento de pessoal. Esse setor é responsável pela geração de relatórios, faturamento, financeiro e folha de pessoal. Conforme relatado por Ana (proprietária), o setor administrativo “serve de retaguarda” para as demais unidades do Grupo Venturim.

Capítulo 4

4 AS COMPETÊNCIAS DO GRUPO VENTURIM

4.1 O CONTEÚDO DAS COMPETÊNCIAS DO GRUPO VENTURIM

Posto esse breve histórico do Grupo Venturim, então, quais são os saberes desse Grupo? Em outras palavras, o que constitui as competências do Hotel, do Posto, do Restaurante, da Lanchonete, da Loja de Conveniência e da Fábrica de Massas?

4.1.1 Os funcionários do Grupo Venturim têm uma visão compartilhada dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos eventuais problemas?

Nas três unidades – **Posto de Combustíveis, Hotel, Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas**, embora haja atores organizacionais distintos e cada um com seus papéis e responsabilidades, há um compartilhamento dos objetivos a serem alcançados, que é atender os clientes – turistas, viajantes e caminhoneiros – de forma rápida e eficiente, na unidade correspondente. Ou seja, procuram convergir as iniciativas, inclusive solucionar eventuais problemas para esse fim comum. Para tanto, o principal espaço criado para solucionar tais problemas (LE BOTERF, 2003), são as reuniões com os Gerentes e se necessário com os proprietários, onde os envolvidos têm a oportunidade de mudar os pontos de vistas e sob um panorama mais amplo.

Quando uma equipe compartilha um objetivo a ser cumprido ou a resolução de um problema, para Le Boterf (2003, p. 234), há um “**saber elaborar representações compartilhadas**”. Agindo assim, pode ser uma forma de contribuição desses

funcionários para a missão do Grupo Venturim que “é ser referência na região e na BR 262” (GRUPO VENTURIM, 2015).

Os funcionários do **Posto de Combustíveis** ao oferecer serviços como estacionamento, abastecimento, troca de óleo, borracharia 24 horas, banheiros com chuveiros para turistas, viajantes e caminhoneiros, têm consciência de que “precisam atender o cliente com a maior qualidade, melhor serviço, sem deixá-lo esperando, ser rápido e bem atendido”, conta o Gerente do Posto. O Caixa do posto também compartilha dessa visão ao dizer que precisam “atender bem o cliente, atendê-lo de forma rápida e de forma que fique satisfeito, para que ele volte”. Para o Chefe de Pista, tal tratamento não pode ser diferenciado, porque entende que “todo cliente é igual”. Ele acrescenta: “A gente não pode ficar bajulando demais um e desprezando outro”. Para o funcionário responsável pela troca de óleo, ao fazer o seu trabalho, o objetivo “sempre foi atender bem o cliente, fazer a diferença”. Ele ainda relata que por conta desse empenho, os clientes reconhecem essa forma diferenciada de atendimento: “Muita gente abastece com a gente, faz troca de óleo com a gente, porque confia na gente e vê a competência que a gente tem”. Ele já ouviu relatos como: “Eu vou lá no Venturim porque lá o pessoal é honesto”.

Os funcionários do **Hotel** não são muito diferentes dos funcionários do Posto, no que diz respeito ao atendimento ao cliente. Eles frisam muito a questão da limpeza, da roupa de cama sempre bem lavada e esterilizada, o bom atendimento em geral. A Gerente do Hotel, que também gerencia o Restaurante e Lanchonete, relata que seu grupo é bom de trabalho, que todos buscam trabalhar em equipe para atender melhor o cliente, ela ainda diz: “Queremos padronizar o atendimento ao cliente, a gente trabalha pra isso, tanto na lanchonete, no restaurante, na loja e no hotel, a gente quer

conquistar o cliente”. Para a Auxiliar de Lavanderia, o objetivo a ser alcançado pelo grupo do Hotel é “um bom desempenho, um bom serviço para agradar os clientes”.

No Hotel, a exemplo do Posto, também se nota a preocupação de toda a equipe em fazer o melhor, em que todos os envolvidos compartilham a mesma visão. Mesmo ciente de que os envolvidos no processo possuem funções diferentes, eles acabam tendo os mesmos objetivos, que é atender bem seus hóspedes para que tenham uma estada tranquila no hotel.

Segundo a Gerente, o ambiente do **Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas** é harmonioso e tranquilo de lidar. Essa percepção é compartilhada pela Chefe de cozinha, que está na empresa há mais de 20 anos, e relata que, independentemente do tipo de tarefa a ser executada, a equipe do Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de massas, está sempre unida. Acrescenta ainda, que a equipe é muito boa, ou seja, “todos fazem a coisa acontecer”, e enfatiza que isso é muito importante para manter o clima de camaradagem entre eles.

Nesse ambiente, segundo o relato da Cozinheira, no **Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas** a equipe trabalha para conquistar o cliente, que disse:

Eu acho que é um objetivo a gente que trabalha dentro dessa área da cozinha, tentar sempre agradar o cliente, assim né, fazer as coisas bem feito, de acordo, atender eles na hora ali que a gente puder, porque eles são um pouquinho meio estressado, relevar assim algumas vezes eles, mas não fazer as coisas assim de qualquer jeito, né. Porque o cliente ele volta no estabelecimento pelo atendimento, pelo prato que foi comido...

Para a Supervisora, não há dúvidas de que o atendimento ao cliente é uma prioridade, porque os funcionários são lembrados com frequência pelos proprietários e gerentes que o “principal é o cliente, porque quem paga vocês, é o cliente”.

No **Posto de Combustíveis**, entretanto, nem tudo são flores e problemas podem aparecer, e nesse caso, se acontecer um problema com o cliente, “o primeiro que tem que saber é o patrão, a gente não vai resolver só entre a gente. A gente vai até o patrão e o patrão que vai dar a solução do que vai ser feito, porque jamais eu posso resolver por minha conta”, relata o Trocador de Óleo. Já o Chefe de Pista entende que “Depende do problema; tem problema que dá para resolver, tem uns que já não dá. Aí, passa para o gerente ou para os proprietários, se for o caso”. O Caixa normalmente deixa a poeira baixar. Segundo ele, “Não adianta você falar com o camarada que isso aqui é plástico, se ele está nervoso achando que é pedra. Tem que deixar a poeira baixar, ele acalmar...”. Outra forma para discutir eventuais problemas é por meio de uma reunião que ocorre a cada quinze dias. Essa reunião só não ocorre quando há muito trabalho, relatou o Gerente do Posto.

No **Hotel**, os problemas também surgem e há momentos de tensão, como o relatado pela Camareira:

Já pensei em descer direto no escritório e conversar com os patrões, que eu não aguentava mais. Aí eu sentava, pensava comigo, se eu estou aqui foi Deus que quis. Você entrou para a limpeza, agora está aqui de camareira, que é bem melhor. Não é a mesma coisa que limpeza, então, se você está aqui, não é à toa.

Mas, os mesmos são resolvidos, seja pela gerente ou pelos proprietários, o que decidirá isso será a extensão do problema, ou seja, quando o problema for simples ele é resolvido até mesmo pelas partes envolvidas, conforme relata a Auxiliar de Lavanderia: “Alguns a gente tenta resolver. Aí, os que a gente não consegue, a gente passa para a Gerente”. De acordo com a gestão adotada pela empresa, isso funciona da seguinte maneira: primeiramente, se conversa, tenta chegar a um acordo entre as partes, não conseguindo submete-se o problema à gerência, que analisa se a solução está em suas mãos ou na dos proprietários, como relata a Recepcionista do Hotel:

“Se não estiver ao alcance dela, eu acho que ela direciona para outro”. A Camareira confirma esse modo de agir quando foi indagada quanto à forma de solucionar os eventuais problemas: “Dialogando, né, ela disse. E acrescentou: “Primeiramente, conversando, tentando entrar em acordo. Aí, se a gente vê que a gente não consegue, não tem como, aí a gente tem que passar para a gerente. Aí a gerente faz alguma coisa”. A Auxiliar de Lavanderia também compartilha esse modo de agir: “Alguns [problemas] a gente tenta a gente mesmo resolver. Aí, os que a gente não resolve, a gente passa para a Gerente”.

Já no **Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas** surgem problemas e conflitos referentes ao cliente e ao relacionamento entre os funcionários. Aqui, a exemplo do Posto e do Hotel, primeiramente, há uma conversa entre as partes envolvidas. Caso o problema não seja resolvido, procura a Gerente e todos relatam o acontecido. Caso a Gerente não consiga resolver por si só a questão, leva-se então aos proprietários, para que estes tomem ciência do acontecido e, posteriormente, tomam-se as devidas providências. Conforme relata a Supervisora: “A gente leva para a gerência, ou para os donos, quando não tem solução com a gerência. Quanto tem solução, a gente mesmo tenta resolver, amenizar”. Quando os problemas e conflitos abrangem mais pessoas, é necessário fazer reuniões, disse a supervisora, onde são chamados todos os funcionários para uma conversa.

Essa atitude de conversar foi mencionada por todos os funcionários, a Atendente diz: “Se for algum problema aqui na empresa, algum cliente, a gente tenta resolver antes de chegar a eles (donos)”. A Cozinheira relata algo parecido, em que ela diz que eles conversam entre si, pois acha que existem assuntos que não há necessidade de levar aos patrões, porque eles mesmo resolvem.

4.1.2 Os funcionários do Grupo Venturim aprendem com as lições da experiência?

Por meio do espaço de resolução de problemas, os funcionários podem estar aprendendo coletivamente a partir da experiência, conforme propõe Le Boterf (2003). Ou seja, todos os envolvidos têm a oportunidade de aprender com as situações malsucedidas, com os erros, com as disfunções.

Esse aprender também pode ser a partir de situações bem-sucedidas, como a abertura da Fábrica de Massas com sabor. No início, o processo de fabricação era feito no mesmo espaço, ou seja, na mesma cozinha do Restaurante e da Lanchonete. Como se mostrou uma iniciativa bem-sucedida, foi necessária a separação das cozinhas. Hoje, a Fábrica possui um espaço próprio e adequado para os processos de fabricação. Inclusive, com planos de expansão para outros pontos de vendas, além da Loja de Conveniência, conforme relato da proprietária: “O objetivo é também atender os turistas que não passam pelo Posto, Restaurante e Loja de Conveniência”.

Ela acrescenta:

A gente precisa pensar o que fazer com essas massas porque tem muita procura e a gente está com certo ciúme. Nós não queremos elas em qualquer lugar. O café nosso é bom, é café fino também. E aí, durante esse planejamento, vem muitas ideias doidas na cabeça, a gente ouve os empregados falando a visão deles do nosso negócio. Aí tem um baita sofrimento e nós estamos supermotivados.

Le Boterf (2003, p. 240) afirma que “há competências de equipe quando esta é capaz de tirar, coletivamente, lições de experiência”. No **Restaurante, Lanchonete, Loja e Fábrica de Massas** isso é favorecido pelo fato que alguns dos atores envolvidos estarem na empresa há mais de uma década. Toda experiência obtida por esses funcionários é repassada a todos os demais funcionários dessa unidade, resultando no aprendizado coletivo de como funciona essa unidade. No caso da Chefe

de Cozinha, não foi um curso que fez com que ela chegasse a essa função. Ela relata que, devido a toda sua experiência adquirida nos últimos 20 anos na cozinha permitiu a ela se tornar uma Chefe de Cozinha. E ela ainda ressalta que não foi difícil, pelo contrário, tudo aconteceu de forma natural, as ideias surgiam e ela as colocava em prática, e como desde o início ela sempre administrou a cozinha, tudo acabou se tornando ainda mais fácil. Porém, ela acrescenta que mesmo com toda experiência ela teve que inovar, ou seja, pesquisar, ler livros, verificar manuais como relatado abaixo:

Porque a gente começou fazendo o bolinho de aipim na máquina manual que era somente girar com a mão, e hoje nós temos aí mais variedade, cerca de 20 ou mais variedade de salgado e tudo feito em máquinas industriais, com masseiras, cilindro, forno industrial.

Quando uma equipe começa a aprender a partir das experiências, ou seja, a aprender com as lições oriundas de erros e acertos, mudanças de rumo da organização, há um aprendizado coletivo. Todos, em menor ou maior grau, aprendem com tais experiências. Le Boterf (2003, p. 240), denomina “**saber aprender coletivamente da experiência**”.

4.1.3 Há alguma linguagem comum e aceita pelos funcionários do Grupo Venturim?

No dia a dia do trabalho no **Posto de Combustíveis**, observam-se os funcionários fazendo uso de uma “linguagem comum” (LE BOTERF, 2003, p. 237), que só é entendida por quem está inserido nas atividades rotineiras.

Em duas das três unidades – **Posto e Hotel** – foi observada a utilização no dia a dia de uma linguagem própria e de brincadeiras pelos funcionários. Essa linguagem é utilizada por eles tanto em momentos de descontração quanto em momentos turbulentos, nos quais se necessita de ajuda dos companheiros. Porém, essa

linguagem ocorre não somente por meio de meras palavras, mas também de olhares, semblantes e gestos. Essa utilização de um “dialeto particular que pertence à equipe” (LE BOTERF, 2003, p. 235), entre os funcionários e entendido somente por eles, é vista como um “**saber comunicar-se**”, de acordo com Le Boterf (2003, p. 235-236), ou seja, “um saber social comum” necessário e essencial para que haja uma comunicação fluída e também uma cooperação entre os funcionários.

No Posto, isso acontece ou em algum momento de brincadeira com um companheiro ou até mesmo em algum momento de pedido de ajuda, conforme relata um dos funcionários: “Você está fazendo um serviço e quer a ajuda do colega, a gente costuma dizer assim, sai da caverna”. Outro relato desse momento de brincadeira entre eles é o do próprio gerente, que no momento até ri dos momentos lembrados por ele: “Diz que tem a questão do morcego, não sei o que né?”. Ele acrescenta que isso é uma brincadeira e sabe que isso não é legal, mas que acaba fazendo parte do cotidiano do grupo.

Assim, como no Posto, no **Hotel**, os funcionários também fazem uso de uma linguagem própria, mas não com palavras, como relata a Recepcionista: “Eu não diria as palavras, mas eu acho que os olhares”, que segundo essa funcionária, o olhar fala muito mais. Ela relata ainda que dependendo da palavra tudo pode se comprometer, seja algo relacionado ao cliente ou até mesmo algo relacionado ao trabalho executado. Até mesmo no momento de pedir uma ajuda elas conseguem se comunicar pelos olhares, conforme o relato da Recepcionista:

O corpo fala mais do que... porque compromete mais se a gente vai falar na frente de um cliente algo que... talvez ele vá até querer saber o motivo, né. Mas, eu olho para as meninas do caixa, elas meio que já entendem o que eu estou querendo.

Percebe-se que elas aprenderam a entender uma a outra, provavelmente devido à convivência diária. A Gerente diz que aprendeu a conviver e a entender cada

uma: “Eu tive que aprender o lado de cada um, a conhecer cada pessoa e saber falar com cada uma delas”. Ela ressalta ainda que isso não foi nada fácil, pois no início ela teve que diferenciar uma da outra, pois nem todos gostam de ser tratados da mesma forma, cada um tem seu jeito, sua maneira. A Camareira mesmo diz que tem um jeito diferente de ser: “Sou mais seca, como o meu pai diz, eu sou mais séria, eu não sou de brincar. Porque, às vezes, tem brincadeira que eu posso não gostar”. Porém, há funcionários que com o passar do tempo, com a convivência em grupo, acabam alterando os seus comportamentos. É o caso da Auxiliar de Lavanderia que diz ser muito tímida, mas que aos poucos ela tem se soltado mais, e diz que é devido à relação que tem tido com os companheiros de trabalho.

4.1.4 Há cooperação entre os funcionários do Grupo Venturim?

Em todas as unidades a cooperação, em menor ou maior grau, está presente para que o objetivo principal de atender bem o cliente seja alcançado. Para Le Boterf (2003, p. 237), trata-se do “**saber cooperar**”, que consiste na “colaboração entre os membros das equipes”. Em todas unidades, é visto o saber cooperar por meio: i) da disponibilização do conhecimento adquirido em cursos, treinamentos e na prática diária; e ii) das qualidades individuais apresentadas pelos funcionários, como: organização, saber conversar bem com o cliente, saber ouvir, honestidade, paciência, curiosidade, dentre outros, no qual o objetivo principal é atender bem o cliente, isto é, de forma rápida e eficiente.

No **Posto de Combustíveis**, há evidências de que os funcionários procuram cooperar um com o outro. Foi solicitado ao Chefe de Pista sua ajuda no caixa, pois estava ocorrendo alguns erros, algumas dificuldades, e ele não se recusou a cooperar, dando tudo certo no final. Essa cooperação entre os funcionários é passada por meio

da gerência, conforme relata um funcionário: “A gerência tem trabalhado para isso, para que todo mundo esteja ligado, como se fosse uma engrenagem, um ligado ao outro, um ajudando o outro”. De acordo com Le Boterf (2003), a lição da competência de uma equipe é uma resultante dos indivíduos se acostumarem a trabalhar juntos, tornando, dessa forma, o ambiente de trabalho um lugar ainda mais harmonioso e propício a resultados positivos.

Essa cooperação é possível porque cada um dos funcionários coloca suas competências individuais – conhecimento, habilidades e aptidões ou recursos pessoais (LE BOTERF, 2003) – à disposição da equipe. Foi o saber organizar e a qualidade pessoal de estar atento a tudo que acontece ao redor que levou o Chefe de Pista a ser selecionado para colocar o Caixa do Posto em ordem. Já o Trocador de Óleo usa a sua habilidade de conversar com as pessoas, em conjunto com as suas qualidades pessoais sinceridade e honestidade para atender bem o cliente. Ele disse: “É conversar bem com o cliente, é vender para ele aquilo que ele quer, não o que eu quero vender”. De dizer para ele o óleo que o carro dele precisa, se o filtro precisa ser trocado ou não. É mostrar para ele o que realmente deve ser feito”. O Caixa, coloca também as qualidades pessoais como ter calma e paciência: “Paciência, porque é muita gente falando ao mesmo tempo, você tem que ouvir todo mundo e não falar nada”. E acrescenta: “Tem que ser esperto, tem que está ligado, entender, ouvir tudo para você não receber nada errado, tem que ter paciência, tem que ouvir muito”. E o Gerente também usa as habilidades de organização e de se comunicar com as pessoas somadas à qualidade pessoal de ser ágil para executar os seus papéis e responsabilidades, que incluem a liderança do grupo que trabalha no Posto.

No **Hotel**, também se observa um ambiente favorável de cooperação, uma vez que o funcionário quando é solicitado a exercer uma nova função, dificilmente pensa

duas vezes. Primeiro, para o seu crescimento dentro da empresa e, segundo com o objetivo de ajudar a empresa no que ela necessita. Foi o que aconteceu com a Camareira, que até então era Auxiliar de Serviços Gerais e no momento que surge uma oportunidade no Hotel ela é chamada. Mesmo não tendo muito conhecimento na área, ela se mostrou disposta a aprender e a cooperar com o setor. Ela percebeu que não estava somente crescendo na empresa, mas que também estava cooperando, como relata: “O objetivo nosso é crescer. Crescer e sempre, dessa forma a gente consegue melhorias para o nosso hotel”. O desejo de cooperar não para por aí; nota-se um sentimento de querer sempre ajudar, conforme o depoimento da Recepcionista: “Cooperar eu acho que é vestir a camisa da empresa. É entender o que eles querem, e o que eles querem eu também quero”.

Ou seja, os funcionários do Hotel colocam suas competências individuais à disposição da equipe, como por exemplo, o saber teórico adquirido por meio da formação profissionalizante ou das experiências. Como foi o caso citado acima, em que a Camareira não tinha noção de como executar sua nova tarefa, mas, por meio de cursos oferecidos pela empresa, ela aprendeu como fazer. Não só ela, mas outros funcionários aprenderam por meio de cursos e da prática do dia a dia. Quando perguntado para a Auxiliar de Lavanderia como ela aprendeu a manusear máquinas industriais, uma vez que elas se diferem das máquinas tradicionais, ela disse: “Foi praticando e os cursos ajudaram muito, dão bastante dicas”.

Há muitos casos de funcionários que mudaram de setor por possuir certa experiência no funcionamento de todo o processo. No caso da Recepcionista, ela entrou na empresa no setor administrativo e por ter certo conhecimento do Hotel, acabou se tornando Recepcionista.

É visto que esse aprender parte muita das vezes do próprio funcionário, em que ele mesmo busca, almeja seu crescimento dentro da empresa. “E sou um pouco curiosa, já aprendi quase tudo aqui. Se me mandarem para a lanchonete eu sei”, relata a Camareira. Outro exemplo é a Gerente, que antes de chegar ao cargo atual, passou por vários setores e funções na empresa, desde Auxiliar de Cozinha, Caixa, Arrumadeira, Atendente, dentre outros. Não é à toa que hoje ela se tornou Gerente do Hotel, Restaurante e Lanchonete. Além de toda essa prática, ela também fez cursos, principalmente no que diz respeito a gerenciamento de pessoas. Para tanto, além desse conhecimento adquirido, a Gerente do Hotel também coloca à disposição do Grupo a sua habilidade de lidar bem com as pessoas e as qualidades pessoais, como ser dedicada e comprometida. Ela disse: “Eu me considero uma pessoa bastante dedicada, porque se não tiver dedicação, a gente não chega lá”. Ou seja, hoje, ela é a pessoa mais procurada na empresa, dada a vasta experiência que ela tem em todos os setores, e ela faz questão de compartilhar toda essa experiência com seus subordinados, estando sempre disposta a ajudar e cooperar. Ainda assim, ela teve que aprender a conhecer e entender as pessoas e a gerenciar conflitos para “mexer com tanta gente”, isto é, se relacionar com tantas pessoas diferentes no Hotel, na Lanchonete e na Loja de Conveniência.

De acordo com Le Boterf (2003, p.37), “diante do aumento da complexidade nas situações profissionais, o que se pede ao profissional é que ele saiba administrar tal complexidade”, e isso pode ser observado em relação à Gerente acima, uma vez que cabe a ela toda a administração do Hotel, Restaurante e Lanchonete. Pode-se verificar que ela é vista por muitos como um “coringa” dentro da empresa, cabendo a ela administrar desde situações mais simples às mais complexas. E ela possui grande autonomia para isso, uma vez que um dos proprietários relatou a confiança depositada

nela. Outro fator importante ressaltado por Le Boterf (2003) é no que diz respeito à criação, reconstrução e inovação. Isso é visto no Hotel diante das mudanças e reformas que vem ocorrendo nos últimos anos, dessa forma os proprietários estão cientes que tem condições de atender um número maior de hóspedes e com uma qualidade muito melhor, desde o quesito infraestrutura até no atendimento diferenciado.

Esse clima, aparentemente, favorece o saber cooperar, ouvir pontos de vistas diferentes e a busca por um consenso, conforme defende Le Boterf (2003). Ainda, de acordo com Le Boterf (2003, p. 237), “não há competência coletiva se não houver conhecimento compartilhado para coagir e coproduzir”. Por isso, é necessário colocar as competências individuais à disposição da equipe para cumprir os objetivos organizacionais. A Atendente e Caixa do **Restaurante, Lanchonete e Loja de Conveniência**, que está há quase 20 anos no Grupo Venturim, tem a organização como principal competência somada às qualidades pessoais como curiosidade, interesse e honestidade para atender bem o cliente. A Chefe de Cozinha tem competências similares e ambas adquiriram o conhecimento, principalmente por meio de treinamentos e cursos. A Chefe de Cozinha, em particular, desenvolveu as habilidades de cozinhar, criar e inovar as receitas das massas com sabor, principalmente por meio da prática diária.

Verifica-se que nesse setor que também há uma cooperação mútua entre os atores envolvidos, e a maioria está disposta em cooperar de alguma forma, sempre frisando o objetivo em comum que todos eles têm, que é atender bem o cliente. A Atendente e Caixa do Restaurante, Lanchonete e Loja de Conveniência relata um fato ocorrido com ela referente à cooperação: “Esses dias atrás, elas (a Gerente e a

Proprietária) estavam querendo que eu fosse ao Hotel, tentar aprender, e eu fui e aprendi, não foi muito difícil”.

Porém, ela ressalta que há pessoas que não têm essa mesma facilidade que ela e, que, às vezes, tais pessoas veem que o colega precisa de ajuda, mas se fazem de desentendidos. Porém, ela mesma diz que são poucos, porque a maioria consegue ver que o companheiro de trabalho está sobrecarregado, e se ausenta da sua função, se possível, para ajudar. Não diferente do Hotel, a Gerente também está sempre disposta a cooperar no que for preciso, afinal o Restaurante, Lanchonete, Loja e Fábrica também fazem parte da sua gestão.

A Supervisora também relata a questão do relacionamento entre os funcionários, já que alguns trabalhadores não querem aceitar algumas regras, não querem seguir o mesmo caminho. Ou seja, são pessoas que não querem cooperar para o bom desempenho das tarefas, porém tanto a Supervisora quanto a Gerente e a proprietária dizem que pessoas desse tipo não continuam na empresa, elas mesmas não se adaptam ao ambiente, pedem para sair ou são dispensadas.

O Quadro 4 mostra o conteúdo das competências coletivas das unidades do Grupo Venturim, que têm interface direta com os clientes, a partir da combinação e articulação das competências individuais dos funcionários dessas unidades.

	Posto	Hotel	Restaurante, lanchonete, loja de conveniência e fábrica de massas
Um saber elaborar representações compartilhadas	✓	✓	✓
Um saber comunicar-se	✓	✓	Não há evidências na pesquisa
Um saber cooperar	✓	✓	✓
Um saber aprender coletivamente	✓	✓	✓

Quadro 4: Conteúdo das competências coletivas do Grupo Venturim

Fonte: LE BOTERF (2003, p. 234-242)

Adaptado pelo autor.

Uma vez que os quatro saberes discutidos acima estão presentes nas unidades do Grupo Venturim, que têm interface direta com os clientes, quais são as “condições favoráveis à emergência dessas competências coletivas” (LE BOTERF, 2003, p. 242) no Grupo Venturim?

4.2 AS CONDIÇÕES DE EMERGÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO GRUPO VENTURIM

De acordo com Le Boterf (2003), para a competência coletiva acontecer, deve existir um processo de aprendizagem entre os envolvidos. Por isso, esse autor sugere que uma dessas condições seja a **implantação de ciclos de aprendizagem**.

No **Posto de Combustíveis**, conforme relato do Gerente, o processo de aprendizado é contínuo, e que por mais que ele esteja há muitos anos na empresa, ele nunca deixa de aprender, afinal toda hora surge algo novo, seja com o cliente, seja com os funcionários. Ele ainda relata que o momento que mais houve necessidade de aprendizado foi quando os proprietários o chamaram para conversar e delegaram a

ele a função de gerente. Ele disse: “Afinal, até então, eu era liderado e a partir de agora eu tenho que aprender a liderar, e isso eu estou aprendendo até hoje”. O interesse parte da maioria e não de todos, pois sempre há pessoas que não estão interessadas na busca pelo aprendizado, conforme relata o Chefe de Pista:

Eu tenho interesse pelo aprendizado, porque tem uns que entram ali e não está nem aí, o negócio é o salário deles no final do mês. Agora eu não sou assim, a gente procura cada vez, cada dia mais crescer. Eu vejo lá na troca de óleo, tem uns lá que não sabe nem que filtro que se põe no carro. Você tem que ir no momento de folga pegar o catálogo e olhar, acompanhar na rampa uma troca de óleo, quando precisar você já sabe alguma coisa.

No **Hotel** também, conforme discutido no item 4.3 acima, a Camareira passou por esse processo de aprendizagem, em que deixou o cargo de Auxiliar de Serviços Gerais. Ela diz que aprendeu muito, que todos a ensinaram muito, que aprendeu coisas que jamais imaginou aprender: “A gente aprende muito no curso de camareira, inclusive sobre ética no trabalho”.

Observa-se que o aprendizado neste setor também não parte somente dos funcionários, de acordo com a Recepcionista, há um incentivo por parte dos gestores: “eles sempre nos motivam a buscar mais”. Porém, ela ressalta que “para ela é fácil aprender, mas que para uns é difícil, afinal alguns se acomodam e não estão nem aí em querer aprender”. A Gerente do Hotel, por sua trajetória na empresa, acaba sendo responsável por instaurar os ciclos de aprendizagem dentro da equipe. Afinal, experiência ela possui, porém, o êxito das tarefas ocorrerá de acordo com o nível de participação e de adesão dos atores envolvidos (LE BOTERF, 2003, p. 252). Ela relata que faz isso por meio de treinamentos, em especial nos setores que requerem uma padronização do trabalho.

Você faz uma coisa, o outro tem que fazer igual. O seu café tem que ser igual ao do outro. O seu lanche tem que ser igual ao do outro, para o cliente hoje não comer um lanche muito bom e amanhã um ruim. Então, são técnicas que utilizamos, como por exemplo, anotações de como fazer, afinal tem o jeito certo de se fazer. Como os sucos, tem receitas, tudo tem receitas para que no final saia tudo padronizado para o cliente, mesmo que seja feito por pessoas diferentes.

Funcionários que estão a mais tempo no Grupo, relatam que a pedido dos donos, eles acabam aprendendo de tudo um pouco, criando assim um funcionário flexível, que possa estar ocupando várias funções, é o que diz a Atendente. Ela diz que, atualmente, faz o papel de Atendente, Caixa, Recepcionista e Balconista. O mesmo aconteceu com a Gerente, que iniciou suas atividades como Auxiliar de Cozinha, onde através de técnicas desenvolvidas seja no dia a dia ou em cursos acabou se sobressaindo e passando por diversos setores da empresa, chegando hoje ao cargo atual. Conforme ainda relatado por ela, a oportunidade dada de aprender foi abraçada e hoje ela carrega uma enorme bagagem de conhecimentos, técnicas. Ela ainda frisa que através de toda sua experiência ela consegue apontar pontos fortes e fracos não somente dos funcionários, mas do cargo em si, podendo as vezes servir de estratégia de mudança.

A Chefe de Cozinha fez cursos que a ajudaram a crescer ainda mais, pois ela percebia as necessidades, os desejos dos clientes e com as dicas, os ensinamentos dos cursos, ela colocava tudo em prática. Ou seja, é a aprendizagem sendo colocada em prática (LE BOTERF, 2003). E esses cursos se estendem a toda a equipe, como diz a Atendente: “A gente faz vários cursos, fizemos vários cursos”. Ela ainda diz que os cursos a ajudaram muito no que diz respeito a atendimento ao cliente, onde até então, ela tinha uma visão de como atender o cliente e após o curso ela viu que era tudo muito diferente. A Cozinheira também fala um pouco sobre a realização desses cursos: “Eu fiz já bastantes cursos, de cozinheira, confeitaria, de aproveitamento de alimentos, de muitas coisas eu já fiz”. Ela ainda acrescenta: “A gente aprende muita coisa, mexer em maquinas”. E quando não se aprende em cursos, treinamentos a maioria recorre à Gerente, que como foi dito anteriormente tem uma longa trajetória na empresa, podendo repassar muito conhecimento a todos os envolvidos.

Todas essas competências desenvolvidas por meios de cursos são vistas de acordo com Le Boterf (2003) como um saber teórico que serve de entendimento, seja de um fenômeno, de uma situação e, no caso do Grupo Venturim, dos processos de negócios do Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas. Como relatado acima, os cursos não somente apoiam o aprender a cozinhar de forma correta, mas também o aprender técnicas, até então desconhecidas. Como relatado pela Cozinheira, “de que adianta você saber cozinhar muito bem em casa, mas não sabe cozinhar para centenas de pessoas”?

No **Posto**, devido às mudanças tecnológicas, houve a necessidade de se adequar algumas tarefas até então feitas manualmente, e alguns funcionários nem sempre tiveram acesso a esses tipos de máquinas. Coube aos proprietários e ao Gerente ensinar os funcionários a lidar com essas máquinas, implementando assim uma técnica apropriada para desempenhar a tarefa. O mesmo aconteceu na cozinha que tudo era feito muito manualmente, ou com pequenas máquinas, mas com o passar do tempo e com o aumento do fluxo de cliente e da necessidade coube a eles adquirir novos equipamentos e com isso a necessidade de dar um suporte aos que ainda não conheciam ou não sabia manusear os mesmos. Um relato feito pela Recepcionista do Hotel, frisa a necessidade de buscar novos conhecimentos, uma vez que os clientes além de estarem cada dia mais exigentes, também são oriundos de outras nacionalidades, ela sente a necessidade de fazer um curso de inglês também para aprimorar a sua comunicação com esses clientes.

A segunda condição sugerida por Le Boterf (2003, p.253) diz respeito à **“implementação de um gerenciamento próprio”**, na qual o autor diz que o “desenvolvimento das competências coletivas não é espontâneo e supõe um gerenciamento adequado”. Conforme relatado pela Gerente do Restaurante acima a

respeito da padronização das receitas e dos procedimentos do atendimento aos clientes, cabe ao funcionário saber fazer da forma que é exigida e, quando aplicável, fazer as mudanças necessárias. Essa busca pela padronização se trata de “elaborar e seguir indicadores de eficácia coletiva”, conforme defendido por Le Boterf (2003, p. 254). Quando os Gerentes realizam reuniões, que são os espaços criados para resolver eventuais problemas e conflitos e trocar experiências, também se observa uma preocupação com a implementação de uma gestão própria para cada unidade.

Por exemplo, a Recepcionista do Hotel relatou que, quando trabalhava no escritório, ela conseguia visualizar algo que poderia ser melhorado e, automaticamente, traria um melhor desempenho da tarefa. Juntamente com sua Gerente, isso era visto, analisado e, se necessário, modificado e, dessa forma, agregava-se alguma melhoria ao setor. No Posto, isso é relatado pelo Caixa, em que o mesmo fala sobre algum problema que pode vir acontecer nos computadores, cabendo a ele ou a qualquer outro funcionário fazer o trabalho manualmente, especificando detalhadamente todos os itens realizados na tarefa. Ele acrescenta que não adianta ficar nervoso, estressado, o funcionário tem que manter a calma e ter paciência. O Gerente cita algo com relação a esse respeito:

Nem sempre é 100%, não tem jeito. Se a gente que trabalha com as pessoas, se fosse as mesmas pessoas todos dias era mais fácil. A gente sabia do que a pessoa gosta, não gosta. Nós mexemos com clientes de todo lugar do Brasil e, até de fora do Brasil. A gente pega alguns de vez em quando que esquentam nossa cabeça, aí, é complicado.

Essas situações são exemplos do que Le Boterf (2003, p. 254) chama de “valorização das especificidades e do potencial de cada um dos colaboradores” e de “formalização e capitalização de práticas profissionais”.

A terceira condição de acordo com Le Boterf (2003, p. 249) trata da “**garantia de tratamento das interfaces**”. Por exemplo, o Caixa do Posto não fica somente na

função de caixa, mas sim, no processo como um todo, inclusive no momento de passar as informações necessárias e corretas. O Caixa passou por uma situação desse jeito relatada por ele da seguinte forma:

Eu atendi uma cliente, aí ela pediu para colocar combustível e queria trocar o óleo. Aí eu falei para ela: olha, o rapaz está trocando o óleo de um caminhão lá atrás, vai demorar, aí ela: não tem problema, hoje eu estou por conta disso, saiu meu pagamento, vou trocar o óleo do carro, fazer essas coisinhas, não estou com pressa não, sem problema. E estava dando movimento. Aí daqui a pouco vem o rapaz da troca de óleo estressado: pelo amor de Deus, alguém precisa me ajudar, ela vai embora sem trocar o óleo, falando rápido, aquele desespero todo. Falei: não cara, eu que atendi ela, expliquei para ela, ela falou que não tinha problema não. Daqui a pouco vem a moça, trocou o óleo e veio pagar. Parou na bomba, falou até perto do Nestor, aí o Nestor falou com ela a senhora desculpa a demora. Ela respondeu: não, não tem problema não, eu falei com o rapaz aqui que eu não tinha pressa, eu estou por conta disso, não esquenta a cabeça não.

No **Restaurante e Lanchonete**, a Chefe de cozinha menciona as ideias que surgem e que são captadas e testadas, chegando a dar bons resultados. No **Hotel**, esse envolvimento é necessário diariamente, onde as Camareiras precisam ter um envolvimento direto com a recepção para saber quando é necessário fazer a limpeza e organização dos quartos. Para facilitar o trabalho delas, elas fazem o uso de rádios, quando necessário elas se comunicam por eles. No **Posto**, é normal verificar essa comunicação entre as interfaces, ambos procuram ser comunicativos, é claro que alguns têm uma facilidade maior outros não como relata o gerente, ele se diz ser uma pessoa comunicativa, porém se comunica melhor com as pessoas que já conhece, porém também procura se comunicar com os que nunca viu. Ele imagina que dessa forma seu atendimento será melhor e mais reconhecido pelos clientes.

Verifica-se que o bom desempenho se dá mediante as inter-relações existentes entre os envolvidos no âmbito das unidades, ou seja, as interfaces são essenciais e almejam buscar otimizações (LE BOTERF, 2003) somente dentro das unidades e não entre as unidades do Grupo Venturim. Não há interfaces entre o Posto de

Combustíveis, Hotel e Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas.

A quarta condição de acordo com Le Boterf (2003, p 250) refere-se ao “**criar relações de solidariedade e de convivência**” entre os envolvidos. Como visto anteriormente, no **Posto de Combustíveis** existe uma convivência mútua entre os funcionários e também pode-se observar que eles procuram cooperar uns com os outros. Eles conseguem criar relações de solidariedade e de convivência entre os clientes e entre eles, seja no dia a dia do trabalho em situações já citadas ou até mesmo em eventos de finais de ano, cursos e treinamentos oferecidos pelo Grupo. O Caixa do Posto diz que o evento promovido pela empresa no final de ano, marca muito os funcionários, pois eles acabam tendo não somente a convivência no trabalho, mas também uma convivência com as famílias de seus companheiros de trabalho.

Verifica-se também o espírito de solidariedade presente quando o Gerente relata da dificuldade que ele tem com alguns poucos funcionários: “Eu tenho que conviver com eles, mas eu sei que eles não me suportam, mas eu levo eles do mesmo jeito também. Converso com eles da mesma forma”. É possível perceber que ele se solidariza para manter uma boa convivência com todos os seus subordinados. Outro relato não somente de um, mas de vários funcionários é com relação aos gestores, onde estes estão sempre dispostos a apoiar seus funcionários, seja no trabalho, seja nos assuntos pessoais. Conforme conversado com um dos proprietários, ele relatou que a empresa se preocupa com o bem-estar de seus funcionários, por isso sempre que possível, ajuda de alguma forma seus funcionários a adquirirem suas casas, ou até mesmo outros bens. De acordo com Le Boterf (2003), esse tipo de solidariedade pode possibilitar que todos os envolvidos possam enfrentar juntos momentos difíceis, podendo sempre saber que podem contar um com o outro.

Ainda de acordo com Le Boterf (2003), a competência coletiva não está ligada somente ao conhecimento compartilhado entre os envolvidos e a organização, ressaltando que essas competências dependem também do ambiente ao qual estes funcionários estão inseridos. Ou seja, da forma com que eles são tratados por todos, inclusive por seus patrões, seja no dia a dia do trabalho, seja em um momento de dificuldade, tanto na vida pessoal quanto profissional. Isso é relatado por praticamente todos os funcionários, já que todos falaram que estão satisfeitos com o trabalho e que não pensam em trocar de emprego. Em uma das entrevistas, a Camareira fala sobre seus patrões: “O carinho que os patrões têm, o jeito de conversar. Eles sabem falar, eles não nos ofendem. Se eles têm alguma dúvida, eles te perguntam”. Os gestores propiciam aos seus funcionários momentos de prazer dentro do ambiente de trabalho, uma vez que funcionários relatam não somente momentos relacionados à execução das tarefas, mas sim momentos de descontração, momentos de reconhecimento. Tanto a Recepcionista quanto a Auxiliar de Lavanderia do Hotel se lembram de um evento que marcou não somente elas, mas vários funcionários, que foi uma semana de cuidados com os funcionários, na qual todos passaram por tratamentos de beleza como, corte de cabelo, maquiagem, dentre outros cuidados.

Nota-se um ambiente tranquilo no que diz respeito à convivência entre os atores envolvidos, um dos funcionários relata que o ambiente é harmonioso:

Eu posso caracterizar o grupo, é bem família. Quando eu me refiro aqui, eu sempre lembro da escola. Você está lá, no seu grupo lá de escola, é a mesma coisa, é um dependendo do outro, é um precisando do outro. E sempre há uma troca. Não é só uma parte que necessita. Todo mundo vai lá na cozinha, precisa de uma coisa, vai no caixa, precisa de outra. Eu acho que é uma interação que tem.

E o mais interessante é que os gestores sabem o quanto esses eventos e essa convivência fazem bem aos funcionários. Em conversa com umas das proprietárias, ela relatou que eles já estão prontos para a realização de um segundo evento, que

além de pensar nos cuidados com o funcionário, irá também abranger a família como um todo. Serão abordados temas relacionados à Família, Economia Familiar, escolha consciente no momento de compra e consumo de alimentos, dentre outros temas. Todos os funcionários reconhecem a importância de se trabalhar num ambiente harmonioso, tranquilo, onde a maioria busca e almeja o mesmo objetivo que é atender bem o cliente. Por exemplo, as festas de finais de ano, em que a empresa busca fazer algo que saia do cotidiano, que seja lembrado por todos. Em um dos relatos a Cozinheira disse que gostou muito quando os proprietários os levaram para jantar em um Restaurante em Pedra Azul. O intuito foi proporcionar um ambiente diferente, para um momento de descontração e convivência diferente entre os funcionários. Um evento que também marcou muito os funcionários foi a Festa do Caminhoneiro realizada no Pátio do Posto, no qual não somente os funcionários se confraternizaram, mas sim suas famílias e amigos, toda a comunidade do entorno da empresa.

Outra condição citada por Le Boterf (2003, p. 250) se trata de “**manter a diversidade das competências**”, visto isso no momento que eles mudam o funcionário para outra função, mas deixa claro a ele que fique atento à função que até então era responsável. Isso de acordo com a Supervisora aconteceu com ela, em que os proprietários a chamaram e comunicaram a mudança para o Restaurante, Lanchonete e Loja de Conveniência, mas pediram que ela continuasse dando uma assistência no Hotel, olhando os banheiros, a recepção. Esse reconhecimento foi devido à habilidade de execução, pois “eles [os proprietários] sabem que eu faço bem, como tivesse fazendo na minha casa”, contou a Supervisora.

A Gerente do Hotel e do Restaurante, Lanchonete e Loja de Conveniência, devido a sua trajetória na empresa, adquiriu competências nas quais podem ser ensinadas aos seus subordinados. Situação similar ocorreu com o Gerente do Posto,

que começou como Frentista e passou por todas as funções do Posto até chegar à gerência. A troca de setor e função também ocorreu com a Auxiliar de Lavanderia, que no primeiro momento foi contratada para trabalhar como Atendente na Lanchonete, e assim outros funcionários que passaram por esse mesmo processo. A empresa com isso pretende ter funcionários flexíveis, podendo eles auxiliarem quando necessário outro setor, outra função. O Chefe de Pista, além de organizar o fluxo dos clientes no Posto, também dá suporte no Caixa e no abastecimento de veículos.

A condição citada por Le Boterf (2003, p. 252) – **“implantação de uma memória organizacional”** – seja ela baseada nos conhecimentos ou nas experiências –, embora não esteja formalizada na organização, ela está subjacente. Ou seja, pode ser entendido que essa memória organizacional existe a partir da memória dos proprietários e dos funcionários que estão há mais tempo na organização, bem como a partir das competências adquiridas por meio de cursos, treinamentos e a prática diária.

Já a condição de **“facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores”** (LE BOTERF, 2003, p. 245), está presente de uma forma mais sólida, somente no Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência e Fábrica de Massas. Esse autor diz que as competências coletivas devem estar interligadas, cooperando uma com a outra. Isso pode ser observado no que diz respeito à cooperação entre os funcionários dentro das unidades. Ou seja, o apoio entre os atores dessa unidade é mútuo, defendido por Le Boterf (2003, p. 245) que afirma que “se eu fornecer uma informação a outra pessoa, seremos dois a possuí-la”, ou seja, deve haver um compartilhamento das informações, no momento certo e da forma correta.

Havendo uma cooperação entre os envolvidos, o funcionamento dos processos pode ocorrer de forma mais tranquila, reduzindo o percentual de erros e incertezas,

não prejudicando o andamento das atividades. Esta condição engloba também qualidades pessoais como responsabilidade, apoio mútuo, atenção, compartilhamento de informações.

Finalmente, sabe-se que dentro desse mesmo ambiente pode ocorrer conflitos, mas os atores organizacionais procuram ver o lado bom, analisar o quanto a solidariedade e a boa convivência pode ser benéfico para o grupo. A Camareira diz que nesses momentos de conflitos é melhor pensar duas vezes antes de agir, pois não adiantar brigar, gritar com os outros, pois isso não vai levar a nada. De acordo com ela é melhor respirar e depois com a cabeça mais fria decidir o que fazer, mas nunca agir de cabeça quente.

De acordo com a Gerente os conflitos existem, porém ela procura logo identificar as causas e conseqüentemente busca solucioná-los, antes que eles se espalhem por todo o grupo. A Gerente também diz que esse grupo tem uma ótima convivência, mesmo com os conflitos presentes, eles conseguem ter um bom relacionamento um com os outros e como ela mesmo diz: “Não há empresa que não tenha nenhum tipo de conflito”.

Porém, conforme já mencionado por ela, os funcionários conseguem encontrar soluções para esses conflitos, seja com uma conversa entre os envolvidos ou até mesmo em reuniões que costumam acontecer entre o grupo.

Mesmo diante dos conflitos percebe-se uma relação amigável e tranquila entre a Gerente e seus subordinados, na qual todos relataram que a mesma está sempre disposta a ouvir, aconselhar. Ela mesmo confirma isso:

Muitos me procuram, sim. Porque, o que que às vezes acontece? Às vezes eles chegam aqui meio cabisbaixos. Ah, não está rendendo hoje meu serviço. A gente procura conversar para ver o que está acontecendo. Eles acabam se abrindo com a gente, porque às vezes o problema não é aqui. Ah, eu estou com meu filho passando mal hoje, então, não estou bem hoje por isso, por isso e por isso. Então, eles acabam trazendo isso para dentro da empresa.

Segundo Le Boterf (2003), as competências coletivas é um dos caminhos para apaziguar os conflitos. Ou seja, através das competências coletivas é possível desenvolver um ambiente harmonioso, podendo estabelecer um equilíbrio no que diz respeito aos conflitos existentes, uma vez que esses são sempre solucionados seja pela gerência ou pelos proprietários.

A oitava condição citada por Le Boterf (2003, p. 245) diz respeito à “**disposição de uma ferramenta que permita proceder a oferta e procura de competências**”. Não há processo formal e nenhum instrumento que permita o mapeamento das competências individuais. Esse processo está na mente dos Gerentes e proprietários. O mais próximo dessa condição encontrada, refere-se à troca de conhecimento das receitas de massas, bolos, café etc. Nesse caso, uma ferramenta muito utilizada por eles são as anotações de como fazer, conforme relatado pela Cozinheira.

É tem tudo lá, a gente tem tudo mais ou menos escrito, tudo mais ou menos anotado para não sair do padrão oferecido ao cliente. Às vezes corre risco até de sair, porque as vezes entra uma funcionaria nova, aí quer dizer eu que estou ali já a muito tempo eu faço daquele jeito. Aí vem outra e não faz.

Ou seja, no Restaurante, Lanchonete e Fábrica de Massas com sabor, no tocante ao saber teórico, ao conhecimento, há uma ferramenta que permite mapear tal competência.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme discutido, o Grupo Venturim, uma organização de pequeno porte, é composto pelo Posto de Combustíveis, Hotel, Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência, Fábrica de Massas Exóticas, e Setor Administrativo. Assim, retomando a problemática dessa pesquisa, existe articulação e combinação de competências coletivas em uma organização de pequeno porte com diferentes unidades de negócios?

Ao analisar as unidades do Grupo Venturim, ficou evidenciado que os quatro saberes – “elaborar representações compartilhadas, comunicar-se, cooperar, aprender coletivamente da experiência” (LE BOTERF, 2003, p. 234-240) –, em menor ou maior grau, estão presentes no âmbito das unidades pesquisadas.

Esses quatro saberes têm emergido nessas unidades devido a sete condições favoráveis desse ambiente organizacional sugeridas por Le Boterf (2003, p. 242-254), discutidas acima no capítulo 4 e mostradas no Quadro 5. As demais condições não estão presentes nas unidades do Grupo Venturim. Ou seja, ainda há espaço para o desenvolvimento de novas condições, isto é, de um ambiente favorável à emergência de novas competências coletivas e aprimoramento das atuais, no âmbito das unidades.

Condições favoráveis à emergência de competências coletivas		Posto	Hotel	Restaurante, lanchonete, loja de conveniência e fábrica de massas
1	Garantir o tratamento das interfaces	✓	✓	✓
2	Manter a diversidade das competências	✓	✓	✓
3	Criar relações de solidariedade e convivência	✓	✓	✓
4	Instaurar anéis de aprendizagem	✓	✓	✓
5	Implementar um gerenciamento apropriado	✓	✓	✓
6	Implantar uma memória organizacional	✓	✓	✓
7	Facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou junto aos especialistas	-	-	✓
8	Organizar a cooperação entre as competências	-	-	-
9	Promover a existência das competências ou dos saberes comuns	-	-	-
10	Disponer de instrumentos de mapeamento da oferta e procura de competências	-	-	-
11	Implantar estruturas de geometria variável	-	-	-
12	Desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais	-	-	-

Quadro 5: Condições de emergência das competências coletivas do Grupo Venturim.

Fonte: LE BOTERF (2003, p. 242-254)

Nota: Adaptado pelo autor.

Assim, diante do exposto, o Grupo Venturim possui quatro “unidades de negócios” que, individualmente, estão estruturadas e possuem competências coletivas, conforme proposto por Le Boterf (2003), para o cumprimento de objetivos do Grupo, que é atender turistas, viajantes e caminhoneiros, de forma rápida e eficiente, conforme mostrado na Figura 3, porém, no âmbito de cada unidade de negócio.



Figura 3: Competências do Grupo Venturim
 Fonte: Elaborado pelo autor.

O Grupo Venturim ainda não conseguiu alcançar um segundo patamar de desenvolvimento de competências coletivas, denominado por Le Boterf (2003, p. 232) de “rede de competências”. Que seria, neste caso, uma rede de serviços de apoio ao agroturismo nas montanhas capixabas. O desempenho dessa rede de serviços estará condicionada à capacidade do Grupo Venturim “em mobilizar e combinar os recursos em competências de seus diversos atores organizacionais” (LE BOTERF, 2003, p. 232), entre as suas diversas “unidades de negócios”.

Essa rede seria formada por uma “conjugação de competências” (LE BOTERF, 2003, p. 232), dos funcionários do grupo. Não se trata de somar as competências individuais dos seus funcionários e proprietários, mas sim em agregar no valor em cada uma dessas competências (LE BOTERF, 2003) para que o Grupo Venturim possa se tornar uma rede de serviços para apoiar efetivamente o agroturismo nas montanhas capixabas, conforme mostrado na Figura 4.

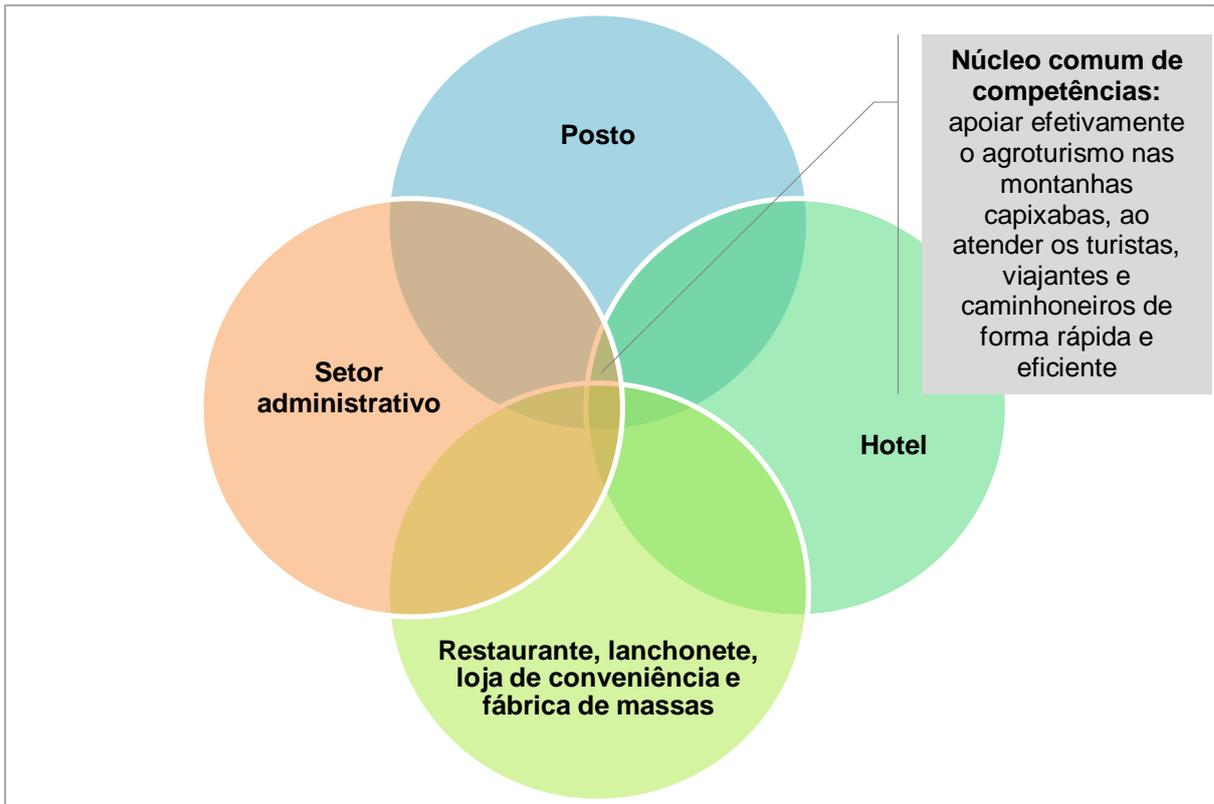


Figura 4: Expectativa de uma rede de competências do Grupo Venturim.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Porque as competências estão orientadas ao atendimento ao cliente limitado ao âmbito das unidades (intraunidades), à busca de “otimizações locais” (LE BOTERF, 249) e não às interunidades. Ou seja, ainda não há no Grupo Venturim, o desenvolvimento de competências coletivas a partir das interações entre os seus diversos grupos, no caso, entre as diversas unidades. Logo, também não está sendo vista como geradora de resultados a partir dessa interação, conforme proposto por Klein e Bitencourt (2012). Portanto, não existem articulação e combinação de competências coletivas no Grupo Venturim, a luz da abordagem de Le Boterf (2003).

Essa constatação mostra porque algumas condições como: “organizar a cooperação entre as competências”, “promover a existência das competências ou dos saberes comuns”, “implantar estruturas de geometria variável”, e “desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais” (LE BOTERF, 2003, p. 242-249), ainda não emergiram.

Uma das razões pode ser a ausência de processos reflexivos, ou seja, aprender com as ações, com as experiências, com a própria aprendizagem (KLEIN, BITENCOURT, 2012; LE BOTERF, 2003). E aplicar esse novo aprendizado no Grupo Venturim para deflagrar essa rede de competências, com os diversos saberes oriundos das unidades de negócios – Posto de Combustíveis, Hotel, Restaurante, Lanchonete, Loja de Conveniência, e Fábrica de Massas.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

A problemática dessa pesquisa envolveu investigar: Existe articulação e combinação de competências coletivas em uma organização de pequeno porte com diferentes unidades de negócios? Para tanto, foram discutidos os diversos saberes existentes no Grupo Venturim e, de forma complementar, as condições de emergências desses saberes.

De acordo com a discussão no capítulo 5, os resultados mostram que, embora existam articulação e combinação de competências coletivas no âmbito de cada uma das unidades que têm interface direta com os clientes, no âmbito do Grupo Venturim não existem articulação e combinação de competências coletivas, a luz da abordagem de Le Boterf (2003).

Assim, algumas reflexões emergem dessa discussão. Primeiro, as evidências mostram que, o fato de uma organização ter várias unidades de negócios, não significa necessariamente que ela tenha uma rede de competências. E, nesse caso, a organização precisa despender mais esforços para dar esse salto, uma vez que parte da sua estratégia é formar uma rede de serviços de apoio ao agroturismo nas montanhas capixabas na cidade de Venda Nova do Imigrante, considerada a capital nacional do agroturismo. E como disse Le Boterf (2003, p. 234), “são essas combinações que os concorrentes têm dificuldade de copiar e que devem, portanto, ser desenvolvidas”. Para que o Grupo Venturim se torne uma rede de serviços, sugere-se o desenvolvimento de uma rede de competências, ou seja, mais diálogos e mais interações entre as unidades que compõem o Grupo. Embora as unidades

possuem competências coletivas, essa interação entre as unidades pode proporcionar trocas de experiências, uma vez que isso só ocorre dentro das próprias unidades.

Segundo, no âmbito das unidades, as competências coletivas também não estão necessariamente no mesmo nível de desenvolvimento. As evidências mostram que alguns saberes estão mais sólidos em algumas unidades, sinalizando que ainda há espaço para aprimoramento dessas competências.

E, terceiro, a exemplo das competências coletivas das unidades de negócios, aparentemente, as competências coletivas dessa rede podem emergir. Para tanto, um dos caminhos que pode ser seguido pelo Grupo Venturim é o aprimoramento das condições favoráveis existentes propostas por Le Boterf (2003) e mostradas no Quadro 2, bem como a implantação das novas condições para que um processo de desenvolvimento de uma rede de competências seja deflagrado nesse Grupo.

Diante do exposto, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para mostrar que a deflagração do processo de desenvolvimento de uma rede de competências não é um processo subjacente às organizações com diversas unidades de negócios e que emerge naturalmente a partir das competências das suas diversas unidades. Espera-se também que a pesquisa tenha contribuído para provocar os gestores a repensarem seus papéis, no tocante à criação de um ambiente favorável para que tais saberes possam emergir em rede, e atuarem, de fato, como um recurso difícil de ser copiado pelos concorrentes. Finalmente, espera-se que tenha fornecido aos gestores de negócios subsídios para que ações organizacionais possam ser implementadas com o intuito de favorecer o desenvolvimento e/ou aprimoramento de uma rede de competências coletivas nas organizações.

Assim, como sugestões para estudos futuros, sugere-se a reavaliação dessa pesquisa em organizações de outros segmentos, ou até mesmo em outras

organizações do mesmo segmento, para fins de comparabilidade. Essas novas pesquisas podem apresentar evidências que venham complementar ainda mais os resultados obtidos nessa pesquisa.

Quanto à generalização das reflexões dessa pesquisa, há algumas restrições. Como foram utilizados somente duas fontes de coletas de dados – entrevistas e observação não participante – em uma única organização, não foi possível fazer a triangulação dos dados. Como também foi utilizado somente um método para a análise dos dados – categorização – também não foi possível fazer a triangulação dos métodos. Por último, foi utilizada somente a abordagem de Le Boterf (2003) para compreender o desenvolvimento de competências coletivas no Grupo Venturim, não sendo possível fazer uma triangulação teórica baseada em outras perspectivas.

A triangulação é útil para a verificação da validade interna, embora não seja uma garantia (VERGARA, 2006). Outro método que também não foi utilizado nessa pesquisa, foi à solicitação de comentários a respeito dos resultados apurados aos entrevistados. Desta forma, a validade interna da pesquisa ficou comprometida.

Embora alguns autores (CRONBACH, 1975; LINCOLN; GUBA, 1985) argumentem que um contexto particular sempre vá apresentar características únicas, ou seja, as suas próprias idiossincrasias é possível discutir quanto à generalização ou validade externa, ou ainda, a *transferability* para outras populações ou contextos além deste estudo. Para Lincoln e Cuba (1985), é necessário haver uma conformidade, uma concordância, uma harmonia entre o contexto emissor, onde a pesquisa foi conduzida (*sending context*) e o contexto receptor (*receiving context*), onde a pesquisa possa ser aplicada.

Para tanto, Geertz (1993) e Merriam (1998) recomendam uma rica descrição do fenômeno investigado com detalhes suficientes para que o leitor possa determinar

a extensão da aplicação dos resultados a outros contextos. Nesse sentido, caberá ao leitor julgar se o detalhamento apresentado nesta pesquisa é suficiente para tomar a decisão quanto à generalização para o contexto do seu interesse.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C.; BONOTTO, F. The emergence of collective competence in a Brazilian Petrochemical Company. **Management Review**, v. 21, p. 174-192, 2010.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005b.

_____. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) PPGA – UFRGS, Porto Alegre, 2001.

BOYALTZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

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

CHEETHAM, G. & CHIVERS, G. (2000). A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**, 27(7), 374-383.

_____. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, 22(7), 267-276.

CRONBACH, L. Beyond the two disciplines of scientific psychology. **American Psychologist**, n. 30, p.116-27, 1985.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

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

GEERTZ, C. **The Interpretation of cultures**: selected essays, New York: Basic Books, 1993.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**: concepts, techniques, applications. Oxford: Blackwell Publishers, 1995.

GRUPO VENTURIM. **Dados do Grupo Venturim**. Disponível em: <<http://www.grupoventurim.com.br/venturim>>. Acesso em: 08 maio. 2015.

HANSSON, H. **Kolektiv kompetens**. Doctoral Thesis Summary. Sweden: Göteborg University, 2003. Disponível em: <<http://www.viktoria.se/~henrik/summary.pdf>>. Acesso em: 10 Jun. 2015.

KLEIN, M.J. BITENCOURT, C. A emergência das Competências Coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **O&S**, v.19, n. 63, p.599-619, 2012.

LINCOLN, Y.S.; GUBA, G.E. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills: CA:Sage, 1985.

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

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v.28, p.1-14, 1973.

MERRIAM S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PARRY, S. B. Just what is a competency? (and why should you care?). **Training Magazine**, [s.l.: s.n], p. 58-64, jun. 1998.

ROSA, J. S.; BITENCOURT, C. **A dinâmica das competências coletivas em um contexto de redes de cooperação**. UNOPAR Ciênc. Juríd. Empres., Londrina. V.11,n.2,p.05-14, Set.2010.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY; M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Review**, New York, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SILVA, F.N.; LIBÂNIO, C.S.; RUAS, R.L. O Estudo das competências coletivas em serviço de saúde. **Negócios e Talentos**, v.10. 2013.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, J.; SCHOLE, K. **Explorando a estratégia corporativa**: textos e casos. São Paulo, Bookman, 2007.

VENDA NOVA DO IMIGRANTE. **Dados do município de Venda Nova do Imigrante**. Disponível em:
<<http://vendanova.es.gov.br/website/site/Agroturismo.aspx> >. Acesso em: 11 maio. 2015.

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