AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS SOB A PERSPECTIVA DA CULTURA: A ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Antonio César Barbarini*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal estabelecer uma discussão teórica acerca das competências coletivas, a partir de abordagens e perspectivas de autores como Sandberg e Targama (2007), Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Retour (2008) e Klein e Bitencourt (2012) e também examinar uma experiência organizacional específica, implantada em uma empresa multinacional do segmento farmacêutico. A proposta é de se avaliar as características da iniciativa, que visa a implantação de um modelo de “cultura de propriedade”, considerando-se a perspectiva social das competências coletivas, com ênfase na competência coletiva como cultura, em linha com a visão de Sandberg e Targama, examinando-se as possibilidades da iniciativa evoluir para um modelo de competências coletivas.

Palavras-Chave: Competências, Cultura Organizacional, Competências Coletivas

*Mestrando em Administração de Empresas (Aprendizagem Organizacional) – Universidade Presbiteriana Mackenzie – e-mail: abarbarini@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

O termo competências vem sendo utilizado por diversos autores há pelo menos três décadas, a partir de abordagens mais racionalistas ou interpretativas. Nas abordagens racionalistas, trabalho e trabalhador são vistos como entidades separadas e a competência normalmente é entendida como um conjunto de atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuídos pelo trabalhador para se realizar um trabalho. Nas abordagens mais interpretativas, trabalho e trabalhador são vistos como uma única entidade e as concepções ou entendimento do trabalho por parte do trabalhador (ao invés de atributos) são o ponto de partida para se identificar, descrever e desenvolver competências (Sandberg, 2000).

As competências coletivas também podem ser entendidas sob diferentes perspectivas de autores internacionais e nacionais. Porém, de maneira geral, as abordagens sobre competências coletivas ainda são pouco discutidas, se comparadas com as abordagens sobre competências individuais e organizacionais, como destacam Retour (2008) e Santos, Coelho e Moura (2011). Para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), as competências coletivas podem ser compreendidas basicamente a partir das visões funcionalista e social. Mas, como são consideradas as abordagens de competências coletivas pela visão social e qual a relação com cultura organizacional?

Nesse trabalho serão revisados alguns conceitos sobre competências coletivas, propostos por autores internacionais e nacionais, com ênfase na abordagem proposta por Sandberg e Targama (2007), onde a competência coletiva pode ser entendida a partir de uma perspectiva cultural, que oferece uma maneira complementar de se explorar o entendimento coletivo do trabalho.

Com o objetivo de se examinar uma experiência organizacional real a partir da perspectiva cultural, será apresentado um modelo implantado em uma empresa multinacional do segmento farmacêutico. O modelo, que promove a adoção de uma “cultura de propriedade” (*ownership culture*), apresenta algumas das características que podem facilitar a criação de um contexto organizacional favorável ao desenvolvimento de uma competência coletiva.

Como referência complementar sobre cultura organizacional, serão explorados conceitos de Heskett, Sasser e Wheeler (“*The Ownership Quotient*”, 2008), que abordam como as organizações podem obter vantagem competitiva através de uma cultura de propriedade consistente.

Este trabalho é composto de quatro partes, além desta introdução: na primeira explora-se a revisão de literatura sobre competências coletivas, competência coletiva como cultura e cultura de propriedade. Na segunda, apresenta-se uma experiência de um modelo de cultura organizacional de uma empresa do segmento farmacêutico. Na terceira, examina-se o modelo implantado e as características que podem indicar um contexto organizacional favorável para a evolução para um modelo de competências coletivas como cultura, especialmente pela perspectiva da Sandberg e Targama (2007). Na última parte são apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Competências Coletivas

As competências coletivas ainda são pouco discutidas, em comparação com as competências individuais. Como destaca Retour (2008) a competência coletiva ainda não recebe o mesmo grau de atenção que a competência individual, mas há um crescente interesse por parte dos líderes sobre esse tema, uma vez que as atividades realizadas nas empresas cada vez mais consideram uma dimensão coletiva. Na visão do autor, se certas competências coletivas forem compartilhadas pelo conjunto da empresa, pode-se ter como resultado a detenção de uma ou várias competências estratégicas.

No entanto, de maneira geral, se passa de um nível mais estratégico de formação de competências para o nível de competências individuais, sem transição para as competências coletivas. Segundo Fleury e Fleury (2006), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio, em um nível organizacional, e as competências necessárias a cada função. Os autores propõem três grupos de competências para passar do nível mais estratégico de formação de competências para o nível de formação de competências do indivíduo: de negócio, técnico-profissionais e sociais (porém, da perspectiva de competências do indivíduo).

Segundo Retour (2008), “os discursos encantadores sobre a importância das competências coletivas em relação ao desempenho da empresa são muito mais numerosos do que as ações realmente efetuadas”. O autor ainda destaca que ações específicas de gestão de competências coletivas são raramente implantadas e não há indicadores formais sobre a existência de competências coletivas. Um estudo sobre competências realizado por Santos, Coelho e Moura (2011), com publicações nacionais de referência na área de Administração, mostrou que de uma amostra de 59 artigos científicos publicados entre 2005 e 2010, nenhuma pesquisa se deu exclusivamente no nível do meso-comportamento organizacional, ou seja, com enfoque em uma abordagem coletiva de competências. Apenas duas pesquisas abordaram os níveis micro e meso. Segundo os autores, isso se deve possivelmente à dificuldade de se operacionalizar o estudo de aquisição e expressão das competências em grupos de trabalho.

Da mesma maneira que ocorre com as competências individuais, existem diferentes abordagens sobre competências coletivas. Como destacam Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), as competências coletivas podem ser compreendidas basicamente a partir das visões funcionalista e social. O olhar mais funcionalista enxerga a organização a partir das atividades básicas (Produção, RH, Finanças, etc.) e as competências coletivas estão relacionadas à realização dessas atividades ou funções. Já a visão social destaca a relação que se estabelece entre as pessoas na organização. Independente da perspectiva utilizada, as competências coletivas se estabelecem a partir da organização coletiva do trabalho. Na visão das autoras, as competências coletivas referem-se a mobilização de pessoas, recursos e estratégias em torno de um objetivo comum. Não é a simples soma de tais elementos, mas algo maior, que pode

gerar resultados mais efetivos e comprometimento para as pessoas envolvidas na ação coletiva.

Para Le Boterf (2003) a competência coletiva surge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. Com a competência coletiva, certas competências permanecem apesar da saída das pessoas, uma vez que foram construídas nas interações (de maneira que os recém-chegados podem conhecê-las e reconstruí-las). Segundo o autor, a competência coletiva pode ser estruturada como uma linguagem. Assim como o sentido emerge das frases construídas com palavras, a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais. É um processo de evolução e construção, a partir das regras de articulação entre unidades significantes (competências individuais).

Quadro 1 – Linguagem e Competências

Linguística	Competência
Palavras	Competências individuais
Regras de gramática	Organizações e condições
Frases	Combinação das competências individuais
Sentido das frases	Competências coletivas na empresa
Texto	Combinação das competências coletivas
Sentido do Texto	Competências coletivas da empresa

Fonte: Adaptado pelo autor de Le Boterf

Na visão de Le Boterf (2003), a noção de competência coletiva não se reduz às equipes com responsabilidade ampliada, mas a própria empresa, em sua totalidade pode ser considerada como um “sistema de competências”. A competência coletiva não pode ser obtida pela simples soma de competências parciais ou adquiridas por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações múltiplas. Para o autor, a competência coletiva é composta pelos seguintes elementos: um saber elaborar representações compartilhadas, um saber comunicar-se, um saber cooperar, um saber aprender coletivamente da experiência.

Conforme Zarifian (2001), para que a competência coletiva possa exercer-se, é preciso que: as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem ao menos parcialmente uma mesma linguagem profissional, tenham “imagens operativas” comuns, enxerguem suas necessidades de cooperação, se pautem pelas mesmas implicações. Para o autor, é muito difícil, e talvez inútil, decodificar a maneira que faz com que uma competência coletiva se desenvolva e que um grupo alcance bons resultados. Zarifian (2001, p. 116) também ressalta que “[...] é preciso prestar uma forte atenção à constituição desses coletivos e à preservação de seu bom funcionamento. O problema torna-se maior e exige mais atenção à medida que uma parte da competência coletiva forma-se e circula nas redes de trabalho, redes que superam amplamente a importância de uma equipe”. Nesse sentido, a comunicação passa a ter um papel central nesse processo, assim como a liderança.

De acordo com Klein e Bitencourt (2012), os seguintes elementos constituem a competência coletiva: (a) Sensemaking - compartilhamento de significado do trabalho, daquilo que faz sentido para as pessoas; (b) Entendimento compartilhado - complementa a

ideia de *sensemaking*, destacando a socialização através da qual se desenvolve um entendimento do trabalho; (c) Ação - como premissa, a competência só acontece através da ação, reflexiva (intencional) ou não-reflexiva (não há necessidade de reflexão, padrões, rotinas, etc.); (d) Abrangência – refere-se à definição de escopo.

Segundo Sandberg e Targama (2007), ainda que a competência individual seja central para o desempenho do trabalho, é a competência coletiva que determina a extensão em que uma organização pode alcançar um desempenho efetivo no trabalho, a partir da interação entre os indivíduos. Então, uma característica da competência coletiva é que ela pertence a um grupo de indivíduos que interagem no desempenho de uma tarefa específica e não a qualquer indivíduo em particular. Para que essa interação ocorra, os membros devem ter alguma forma de entendimento compartilhado do trabalho que realizam. Os autores adotam uma visão fenomenológica, na qual o entendimento tem natureza social, através da inserção dos indivíduos em diferentes contextos, como escola, trabalho e lazer. Através da socialização, os indivíduos desenvolvem o entendimento no mundo onde vivem e essa visão internalizada do mundo serve de base para suas ações e atividades. É na interação entre os membros de um grupo, na medida em que o processo de *sensemaking* desenvolve, reproduz e redesenha o entendimento compartilhado do trabalho que se constitui a base da competência coletiva.

2.2 Competência Coletiva como Cultura

A cultura organizacional é um elemento importante, e pode influenciar e ser influenciada por diferentes processos, políticas, práticas e outros elementos da organização. Ainda que os modelos de competências individuais tenham relação com a cultura organizacional, os modelos de competência organizacionais e coletivas, por suas características e abrangência, podem expressar de maneira mais direta essa relação.

De acordo com Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 10), “cultura é um conjunto de valores, crenças e sentimentos, além dos artefatos que os expressam e transmitem (como mitos, símbolos, metáforas e rituais), que são herdados, compartilhados e transmitidos pelo grupo de pessoas que interage com essa organização”. Ainda, segundo as autoras:

A cultura exerce um papel central no estabelecimento das competências organizacionais, uma vez que baliza o que uma organização aprende ou deixa de aprender. Em outras palavras, as práticas consideradas exitosas e passíveis de serem transformadas em capacidades são selecionadas a partir da cultura da organização.

Sandberg e Targama (2007) afirmam que a adoção de uma perspectiva cultural oferece uma maneira adicional de explorar como o entendimento coletivo é desenvolvido e mantido dentro de um processo de *sensemaking* coletivo do trabalho. Dentro de uma perspectiva antropológica geral, cultura refere-se a um sistema de significação e sentido compartilhado desenvolvido e mantido pelos seres humanos, o qual provê ordem e direção. Segundo os autores, pesquisas atuais em organização e gestão revelam um número de diferentes perspectivas culturais nas organizações. De uma perspectiva cultural simbólica, a competência coletiva pode ser entendida como um sistema de símbolos compartilhados que

comunicam aspectos centrais do desempenho coletivo no trabalho. Como exemplos de símbolos compartilhados, podemos mencionar: um produto da empresa, o layout físico do ambiente de trabalho, histórias da organização, etc. Além disso, os ritos, cerimônias e celebrações coletivas também ajudam as pessoas a formular, desenvolver e manter um entendimento compartilhado do trabalho. Esses símbolos são desenvolvidos, sustentados e mudados através da comunicação entre os membros do coletivo.

Considerando-se uma visão tradicional e racionalista, as empresas que apresentam um desempenho superior são vistas como aquelas que apresentam um conjunto de atributos superiores, como conhecimentos e habilidades no trabalho. Porém, de acordo com a perspectiva interpretativa de Sandberg e Targama (2007), a variação no desempenho do trabalho não está relacionada a um conjunto de atributos possuídos pelas empresas vistas como mais bem sucedidas. O desempenho superior está relacionado com a maneira com que as pessoas podem desenvolver um entendimento compartilhado do trabalho. Para os autores, uma condição crucial para o desenvolvimento da competência coletiva é que as pessoas mudem o entendimento compartilhado atual do trabalho para um entendimento qualitativamente diferente.

2.3 Cultura de Propriedade (*Ownership Culture*)

Uma cultura de propriedade pode ser entendida como uma cultura organizacional em que as pessoas tenham um alto nível de engajamento e se sintam proprietárias, donas de seus processos, atividades, funções, gerando maior valor para os clientes externos ou internos. Heskett, Sasser e Wheeler (2008) ressaltam que, normalmente, as organizações que aparecem repetidamente nas listas das melhores empresas para se trabalhar, como melhores fornecedores de serviços e com os melhores resultados financeiros em seus segmentos, apresentam um “Quociente de Propriedade” (ou *OQ* do inglês “*ownership quotient*”) mais alto. Para os autores, o *OQ* indica a proporção de todos os funcionários que estão satisfeitos, leais e comprometidos com o valor oferecido pela organização, de maneira que espontaneamente contribuem com ideias para melhorias, criam valor para os clientes e ajudam a atrair os melhores talentos para a organização. Cria-se uma comunidade de funcionários que compartilham os mesmos valores e expectativas de resultados. Para que essa cultura de propriedade se estabeleça, as organizações devem adotar um ambiente de trabalho onde funcionários se sintam capazes e engajados para interagir com os clientes internos e externos, para criar um valor ao cliente superior ao oferecido pela concorrência. Como resultado, os clientes permanecem leais, compram mais, divulgam as experiências positivas e sugerem melhorias, novos produtos e serviços.

Os líderes e gestores de empresas com “quociente de propriedade” elevado entendem que a identificação dos valores organizacionais é insignificante sem a determinação de comportamentos, medidas e ações que reforcem os valores. Nesse sentido, o alinhamento e a consistência entre valores e práticas organizacionais são fundamentais para se consolidar uma cultura poderosa.

Heskett, Sasser e Wheeler (2008) destacam que os melhores líderes sabem que é possível desenvolver uma cultura poderosa e adaptável. São necessários esforços persistentes e estáveis, para moldar a cultura, como:

- Um forte senso compartilhado de propósito e um conjunto de valores e comportamentos que incorporam esse propósito
- Uma clara distinção entre os valores essenciais e estratégias (valores não mudam facilmente, enquanto estratégias devem evoluir para refletir as mudanças do negócio e do ambiente)
- Comunicação constante do propósito e valores através do comportamento dos líderes seniores, indicadores de desempenho para toda a organização e ações corretivas quando necessário.
- Forte liderança que reforça a cultura e preserva sua adaptabilidade.

3 UMA EXPERIÊNCIA ORGANIZACIONAL DE IMPLANTAÇÃO DE UMA CULTURA DE PROPRIEDADE

Como destacado anteriormente, são raras as publicações nacionais envolvendo exemplos de aplicações de competências em um nível “meso”, onde estão classificadas as competências coletivas (entre as competências organizacionais e individuais, consideradas em níveis macro e micro respectivamente). Além do termo “competência coletiva” ser pouco utilizado, torna-se difícil a comprovação da aplicação das competências coletivas na prática, o que envolve estudos *in loco*, com observação e interação no ambiente organizacional. Porém, podem existir iniciativas organizacionais que apresentem características consistentes com as premissas teóricas que sustentam os modelos de competências coletivas.

A proposta de se apresentar uma experiência organizacional recém-implantada em uma empresa multinacional do segmento farmacêutico tem o objetivo de considerar um exemplo concreto de um contexto, no qual se realizam ações específicas, que podem ou não contribuir para a criação de um modelo de competências coletivas pela perspectiva cultural. A confirmação da evolução da iniciativa para um modelo de competências coletivas poderá ser explorada em estudos complementares futuros. A análise documental considerou material disponibilizado no *site* da empresa, bem como vídeos de reuniões com funcionários, conduzidas pelo CEO da companhia e membros da equipe de liderança executiva (*town halls*).

A empresa considerada passa por um processo de transformação cultural, como necessidade para se manter competitiva no segmento farmacêutico, e para isso destaca a importância da agilidade, inovação e de se contar com profissionais empreendedores. Espera-se que esses profissionais (ou “colegas” como são chamados), entendam mais sobre os negócios, aproveitem as oportunidades para impactar positivamente, tenham um compromisso pessoal sobre suas ações e um conjunto de comportamentos que possam gerar valor, para si mesmos, suas equipes e para a organização.

Com o objetivo de se explorar as características da cultura atual e necessidades para sua evolução, a empresa lançou uma iniciativa de transformação cultural em 2011. O processo se iniciou com uma pesquisa global, envolvendo mais de 11.000 funcionários (o que representa aproximadamente 10% do total de funcionários), que responderam duas perguntas:

o que estava indo bem com a cultura da organização e o que precisariam melhorar. Os resultados iniciais foram refinados e discutidos em reuniões (*focus groups*), com funcionários de todos os níveis (de operários a executivos), em todo o mundo. Finalmente, foram identificados cinco atributos, que na visão da empresa poderão ajudar na criação de uma cultura de propriedade:

- Permitir que todos aproveitem as oportunidades de pensar diferente, assumam riscos calculados, sejam responsáveis pelos resultados e tentem novas maneiras de realizar o trabalho.
- Disseminar uma cultura de longo-prazo e estratégias alinhadas que garantam o progresso da organização e a influência na indústria
- Dar a liberdade e responsabilidade para que todos possam confrontar comportamentos inadequados e egoístas.
- Cumprir os compromissos assumidos com agilidade, determinação e integridade.
- Encorajar uma cultura de confiança e investir tempo em debates abertos e construtivos, promovendo conversas francas e diretas entre todos os níveis.

A empresa criou um acrônimo com as iniciais em inglês dos cinco atributos apresentados, que juntamente com um logo do modelo, são utilizados globalmente.

O modelo de “cultura de propriedade” foi oficialmente lançado pelo CEO da empresa no início de 2012, com o objetivo de criar uma cultura de engajamento, com uma linguagem, conjunto de comportamentos e expectativas comuns. A empresa entende que uma cultura de propriedade está baseada em engajamento; o engajamento baseia-se em comunicações e diálogos abertos e frequentes sobre “como os negócios estão indo e o que se pode fazer coletivamente para mudar o que não está indo bem” (Revisão Anual 2011, material da empresa).

A “cultura de propriedade” passou a fazer parte dos imperativos estratégicos da empresa (ou outros três imperativos são: atuar com foco no modelo de pesquisa e inovação, alocar recursos e definir investimentos prioritários e ser respeitada pela sociedade). Diversas ações de promoção e difusão da cultura foram realizadas na empresa regularmente, incluindo ações de comunicação do CEO e líderes seniores, portal na intranet com ações educativas e material de comunicação, guia de orientação para os gestores, *workshops* presenciais, instituição do “dia da cultura de propriedade”, com uma agenda dedicada exclusivamente ao tema, programas de reconhecimento alicerçados na nova cultura, etc.

3.1 Conversas francas (*Straight Talk*)

As “conversas francas” formam um dos pilares que sustentam o modelo de cultura de propriedade na organização. Referem-se à utilização do diálogo para gerar melhorias e crescimento em nível pessoal e organizacional. São conversas cotidianas que acontecem em qualquer nível de nossa organização.

De acordo com o modelo proposto, pessoas que são habilidosas em manter conversas francas encontram formas de revelar e considerar as informações relevantes sobre si mesmos e sobre outras pessoas. O diálogo é saudável e construtivo, e é baseado em intenções positivas e compartilhamento de informações relevantes entre duas ou mais pessoas. Elas expressam

fatos, opiniões e às vezes sentimentos ou intuições sobre o que eles experimentam pessoalmente ou observam acontecer. Com disposição e capacidade, eles compartilham suas ideias sobre o que está funcionando bem e o que poderia estar funcionando melhor — mesmo ideias que possam parecer controversas ou impopulares. Trata-se de assegurar o sucesso uns dos outros para melhores resultados de negócios.

4 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO MODELO IMPLANTADO

O modelo de “cultura de propriedade” implantado apresenta características específicas que podem ou não estar alinhadas às referências teóricas utilizadas nesse trabalho. Nesse sentido, a proposta é de se revisar o modelo à luz dos principais conceitos apresentados, ressaltando-se eventuais elementos que possam ser considerados como indicadores de um contexto organizacional favorável ou desfavorável à aplicação e “instalação” da cultura de propriedade como competência coletiva. Alguns dos elementos importantes são a consistência e abrangência da comunicação, o papel da liderança, os símbolos compartilhados e a construção do entendimento compartilhado. Tais elementos serão analisados na sequência.

4.1 A Comunicação

Diversas ações estruturadas de comunicação para a promoção da cultura de propriedade podem ser identificadas na empresa. Diferentes canais, ferramentas e recursos são utilizados com o objetivo de se garantir que a mesma mensagem seja recebida e entendida por todos os funcionários.

No lançamento do modelo de cultura de propriedade em 2012, todos os funcionários receberam uma mensagem enviada pelo CEO mundial da empresa através de diferentes canais de comunicação (e-mails, comunicados em quadros, intranet, etc.), reforçando a importância da nova cultura para a organização.

Como destacam Heskett, Sasser e Wheeler (2008), além de falhas na liderança, algumas das principais ameaças para uma cultura vencedora incluem: o sucesso mal administrado, a perda de curiosidade e interesse na mudança, o triunfo da cultura sobre o desempenho, a falha para reforçar os comportamentos desejados, problemas na comunicação consistente e líderes que são superados pelo senso de sua própria importância.

Na reunião global de 2013, no dia dedicado à cultura de propriedade na empresa, o CEO reforçou a mensagem sobre a importância de se desenvolver uma cultura de propriedade a todos os funcionários, reconhecendo os avanços alcançados.

Segundo Heskett, Sasser e Wheeler (2008) há um padrão nas ações e atividades envolvidas em desenvolver culturas de propriedade poderosas e adaptáveis. Quando uma organização constrói e reforça de maneira consistente essa cultura, se cria uma vantagem competitiva que é difícil de ser copiada. Como principal patrocinador do modelo implantado, o CEO reforça de maneira regular as mensagens para toda organização:

Uma das maneiras mais garantidas de nos diferenciarmos do resto do setor é desenvolvermos uma cultura que nos permita sermos mais ágeis, que apóie novas formas de fazer o que fazemos, e estimule cada um de nós a sermos mais inovadores. É crucial para nosso sucesso coletivo compreendermos os objetivos e como eles se encaixam na futura direção da empresa, acreditarmos que o que fazemos diariamente é importante para nosso sucesso, e agirmos e nos comportarmos de forma que possamos confiar e respeitar as pessoas com quem trabalhamos todos os dias.

4.2 O papel da liderança

As mesmas mensagens são replicadas globalmente nos comunicados emitidos pelos líderes das diferentes divisões e também pelos líderes locais, o que indica que além da mensagem enviada pelo CEO diretamente a todos os funcionários, a comunicação também se dá através de líderes de outros níveis. Porém, uma potencial preocupação é a coerência entre o novo discurso e a prática dos líderes nos diferentes níveis organizacionais, o que pode impactar ou atrasar a consolidação do modelo.

Conforme Heskett, Sasser e Wheeler (*The Ownership Quotient*, 2008, pg. 155), “Culturas são moldadas com ou sem liderança. Mas, raramente uma cultura competitivamente superior emerge sem ela. Líderes efetivos dão o tom a uma organização através de seus próprios comportamentos”. Os autores ainda destacam que as culturas poderosas não são frágeis, mas elas podem ser negativamente impactadas por atitudes gerenciais que não refletem os valores organizacionais. Assim, a liderança é um fator crítico.

Zarifian (2001) também destaca que os líderes têm um papel insubstituível a desempenhar na explicação das implicações estratégicas do negócio, na explicitação dos motivos (porquês), na instauração de uma forma de reelaboração coletiva desses motivos, especialmente em um modelo de transformação cultural, como o vivenciado pela empresa.

Na visão de Sandberg e Targama (2007), uma das responsabilidades centrais da liderança em desenvolver competência coletiva é iniciar e desenvolver funcionários na reflexão ativa sobre o trabalho; os líderes precisam formular continuamente o entendimento compartilhado que emerge de uma reflexão ativa entre trabalhadores em um conjunto de símbolos específicos.

Nesse contexto, os líderes devem atuar como facilitadores, promotores e participantes de sessões de reflexão ativa sobre o trabalho. O modelo implantado na empresa está ancorado em conversas francas, como uma forma de diálogo aberto e construtivo entre funcionários de todos os níveis.

4.3 Símbolos compartilhados

De acordo com Sandberg e Targama (2007), um conjunto de símbolos que destaque um entendimento compartilhado do trabalho guia os membros para o desenvolvimento de uma competência distintiva nos negócios. O próprio modelo de cultura de propriedade

implantado na empresa, com os cinco atributos definidos, o acrônimo, o logotipo e a medalha criada, representam símbolos importantes, lançados com o objetivo de criar um entendimento comum e compartilhado sobre a cultura que deve ser praticada e vivenciada por todos na organização.

Esses símbolos também são sustentados por programas corporativos de reconhecimento entre pares, que identificam situações nas quais as pessoas se destacam em um ou mais atributos do modelo e enviam uma mensagem de reconhecimento ao colega através de um portal virtual criado especificamente para esse fim.

Alguns ritos culturais também podem ser identificados na empresa, como por exemplo: o “dia da cultura de propriedade”, os workshops sobre conversas francas, conduzidos pelos gestores e a inclusão de um bloco para discussão sobre cultura de propriedade nas reuniões globais de apresentação de resultados (que anteriormente eram dedicadas à apresentação de resultados financeiros e dos avanços dos produtos em pesquisa e desenvolvimento).

Na visão de Sandberg e Targama (2007), como os símbolos compartilhados denotam um entendimento específico de um trabalho, eles podem ser vistos como constituintes de uma competência coletiva específica. Assim, a formação específica de símbolos compartilhados funciona como uma base e dá direção no desenvolvimento de uma competência coletiva específica.

4.4 Entendimento compartilhado do trabalho

Como já destacado anteriormente, para Sandberg e Targama (2007) é na interação entre os membros de um grupo, na medida em que o processo de *sensemaking* desenvolve, reproduz e redesenha o entendimento compartilhado do trabalho que se constitui a base da competência coletiva. É na comunicação com outros que o entendimento compartilhado é criado, assim, a comunicação é a base para o desenvolvimento e manutenção da competência coletiva no trabalho.

Na visão de Zarifian (2001, p. 148):

A comunicação é, em certo sentido, um problema mais complexo, pois introduz efeitos de reciprocidade. Não se aprende a comunicar, o que se aprende é inserir-se ativamente nas relações de comunicação. Logo, é preciso que essas relações se desenvolvam. E o princípio da comunicação inter-humana não é a troca de mensagens ou de informação. É como já enfatizamos, a intercompreensão, o entendimento recíproco. Comunicar é entender o outro e compartilhar com ele referenciais, motivos e objetivos parcialmente comuns.

Nesse contexto, as conversas francas, dentro do modelo proposto pela empresa, podem ser consideradas uma ferramenta importante para a interação entre os funcionários e criação de um entendimento compartilhado sobre o trabalho, à medida que há uma reflexão conjunta sobre a situação atual e ideal. O modelo de conversas francas foi comunicado globalmente, os

líderes foram treinados para a aplicação do modelo e contam com um portal virtual com materiais e recursos complementares em diferentes idiomas. Também foi lançado um curso por *e-learning* para todos os funcionários sobre como realizar conversas francas. A abordagem utilizada para conversas francas é simples e composta de quatro passos: posição, pensamento, teste e pergunta, prevendo um processo de comunicação de mão dupla. Os líderes e gestores conduziram *workshops* com as respectivas equipes para apresentação e discussão do modelo. Durante a atividade, os funcionários foram convidados a contribuir com sugestões para a criação de um ambiente favorável à realização de conversas francas, em todos os níveis da organização.

As conversas francas, na forma de diálogos reflexivos, podem também se tornar um instrumento importante para o desenvolvimento de novas concepções ou entendimentos compartilhados sobre o trabalho, em um nível qualitativamente mais elevado. Um recurso utilizado pela empresa para apoiar a realização de conversas francas efetivas é um *checklist* com cinco perguntas, que deve ser utilizado ao final de cada interação ou reunião.

Apesar da intenção positiva no sentido de se promover interações construtivas nos diferentes níveis da organização, há sempre uma limitação natural em função de características culturais, como o respeito excessivo à hierarquia e diferenças culturais regionais (de maneira geral, orientais e latinos são menos diretos que americanos e alemães, por exemplo).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão social das competências coletivas dá ênfase às relações que se estabelecem entre as pessoas no contexto organizacional. Assim, as competências coletivas não são meramente a soma de competências individuais, mas são construídas através das interações entre as pessoas nas organizações. Pela visão interpretativa de Sandberg e Targama (2007), as competências coletivas são construídas a partir do entendimento compartilhado do trabalho realizado por um grupo de indivíduos. A partir de uma perspectiva cultural, os autores destacam que a competência coletiva também pode ser entendida como um sistema de símbolos compartilhados, que comunicam aspectos centrais do desempenho coletivo do trabalho.

Uma cultura organizacional sólida e consistente, na qual as pessoas se sintam engajadas e “donas do negócio” pode gerar maior valor para os clientes e criar vantagem competitiva. No cenário atual, apenas tecnologia, processos e estrutura já não são suficientes para diferenciar as organizações em um ambiente competitivo dinâmico. Para Heskett, Sasser e Wheeler (2008), empresas que obtêm vantagem competitiva através de uma cultura organizacional consistente, apresentam “quocientes de propriedade” mais elevados. Dessa maneira, torna-se possível a criação de uma comunidade de funcionários que compartilham os mesmos valores e expectativas de resultados.

Considerando-se os referenciais teóricos apresentados e as informações disponíveis do modelo implantado na empresa, alguns elementos importantes da cultura organizacional foram analisados, tais como: a comunicação, o papel da liderança, os símbolos

compartilhados e a construção do entendimento compartilhado. Pelas informações disponíveis e visíveis, em um primeiro instante, percebe-se que algumas ações são consistentes e favoráveis à evolução do modelo, como: (a) comunicações regulares e abrangentes; (b) símbolos e ritos compartilhados de maneira intensiva; (c) a intenção de que todos vivenciem e ajudem a construir uma cultura de propriedade; (d) o modelo está ancorado na utilização de conversas francas e reflexivas, que pressupõem a interação social na busca de entendimento compartilhado das situações e melhores resultados para os envolvidos e para a organização.

Há um modelo global de quatro passos, os líderes foram capacitados e receberam recursos para atuarem como facilitadores nesse processo. Nesse sentido, esses “diálogos reflexivos” podem se converter em um meio de institucionalização da cultura de propriedade e, eventualmente de uma competência coletiva.

No entanto, um processo de transformação cultural se consolida especialmente nas ações práticas genuínas e depende diretamente do investimento dos atores envolvidos, especialmente dos líderes, que tem a responsabilidade de criar um clima inclusivo e aberto à construção da nova cultura. Como afirmam SANDBERG E TARGAMA (2007), o entendimento compartilhado do trabalho é a base não apenas para a competência, mas para o entendimento da identidade da organização.

O programa foi implantado recentemente, amparado por diversas iniciativas e recursos de comunicação e percebe-se a intenção positiva da equipe de liderança executiva e do CEO no sentido de se fortalecer e consolidar o modelo globalmente. Porém, a consolidação de um processo de mudança cultural em uma empresa global não é simples, não apenas porque depende diretamente da consistência do comportamento das lideranças nos diferentes níveis, mas porque pode esbarrar nas diferentes questões culturais locais, que em alguns casos podem não estar totalmente alinhadas à proposta corporativa.

Quanto à evolução do modelo de cultura de propriedade como uma competência coletiva, apesar de algumas características do modelo estarem alinhadas ao referencial teórico sobre o tema, o que poderia indicar um contexto favorável para a construção da competência coletiva, isso somente poderia ser constatado, de fato, através de um processo de observação e interação com os atores envolvidos *in loco*. Nesse sentido, como oportunidades para trabalhos futuros sugerem-se: a verificação da aplicação do modelo através de pesquisa de campo com diferentes grupos de funcionários e também a verificação de como ocorre o desenvolvimento de uma potencial competência coletiva, através da mudança qualitativa do entendimento compartilhado do trabalho entre os indivíduos atuando em grupos.

6. REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, C; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências: caminhos possíveis nos Cenários das organizações**. Porto Alegre: Bookman. 2013
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas. 2006

- HESKETT, J.L.; SASSER, E. W.; WHEELER, J. **The ownership quotient: putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage.** Boston: Harvard Business School Publishing. 2008
- 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, Salvador. 2012, p. 599-619.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed. 2003.
- RETOUR, D. **Progressos e limites da gestão por competências na França.** In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Orgs.) **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas. 2008. p. 287-296.
- SANDBERG, J. **Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach.** **Academy of Management Journal,** 2000, Vol. 43. p. 9-25
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Share understanding: the basis for collective competences and its development.** In: **Management understanding in organizations.** SAGE: London. 2007. p. 89-108, cap. 5.
- SANTOS, F. A.S; COELHO, F. A; MOURA, C. F. **Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de administração entre 2005 e 2010.** In XXXV ENANPAD, Rio de Janeiro. ANPAD. 2011
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência - por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas. 2001