

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

**COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM UMA EQUIPE DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE UMA EMPRESA DE GRANDE
PORTE: O CASO DA EMPRESA GRENDENE S.A.**

KELLY MENEZES CRESPI

Caxias do Sul, Maio de 2012

KELLY MENEZES CRESPI

**COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM UMA EQUIPE DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE UMA EMPRESA DE GRANDE
PORTE: O CASO DA EMPRESA GRENDENE S.A.**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientadora: Profa. Dra. Janaina Macke

Caxias do Sul, Maio de 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

C921c Crespi, Kelly Menezes
Competências coletivas em uma equipe de tecnologia da
informação de uma empresa de grande porte: o caso da empresa
Grendene S.A. / Kelly Menezes Crespi. -- 2012.
209 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.
“Orientação: Prof^a. Dr^a. Janaina Macke”

1. Competências. 2. Tecnologia da informação. 3. Administração-
Empresa calçadista. 4. Administração de empresas.
5. Administração de desempenho. I. Título.

CDU 2.ed. : 005.336.2

Índice para o catálogo sistemático:

| | |
|---------------------------------------|------------|
| 1. Competências | 005.336.2 |
| 2. Tecnologia da informação | 658.012.2 |
| 3. Administração – Empresa calçadista | 658:685.34 |
| 4. Administração de empresas | 658 |
| 5. Administração de desempenho | 005.962.13 |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Márcia Servi Gonçalves – CRB 10/1500

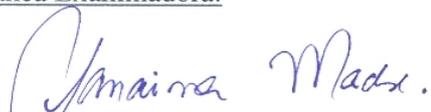
**“Competências coletivas em uma equipe de tecnologia da
informação de uma empresa de grande porte: o caso da
empresa Grendene S.A.”**

Kelly Menezes Crespi

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 30 de maio de 2012.

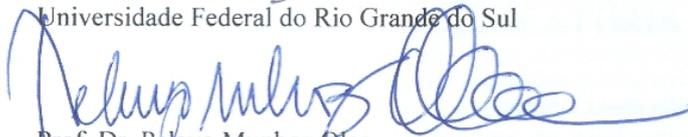
Banca Examinadora:



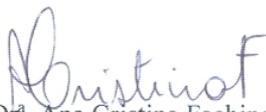
Prof.ª. Dr.ª. Janaina Macke (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas
Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul



Prof.ª. Dr.ª. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul

DEDICATÓRIA

Ao amor incondicional, incentivo e suporte de meu esposo Rodrigo, que me faz sempre querer ser mais e melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, Ivete e João (*in memoriam*) por terem me ensinado o caminho que leva a “sede do saber”.

Agradeço a profa. Dra. Janaina Macke pela dedicação e orientações que me mostraram a “luz no fim do túnel” durante o desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço a Grendene S.A., nas pessoas dos Srs. Ernani Toso e Sandro Braido pela atenção e prestatividade, a qual possibilitou o desenvolvimento deste estudo.

Por fim, mas não menos importantes, agradeço as parceirinhas July e Rosi. Vocês são Nota 10!

“O início da sabedoria é a definição dos termos.”
Sócrates

RESUMO

Os temas competências coletivas e tecnologia da informação, estão relacionados dentro do contexto organizacional, como uma forma de vantagem competitiva para as empresas. Dada a necessidade de conhecer e analisar as competências coletivas das equipes de trabalho, a fim de dar subsídios para as organizações reterem seus talentos, contratarem colaboradores com o perfil adequado e atingirem suas estratégias organizacionais, este estudo tem como principais objetivos investigar quais são as competências coletivas nas equipes de Tecnologia da Informação de empresas de grande porte e como ocorre a articulação das competências individuais integrando e interagindo para o benefício do todo. O referencial teórico é composto pelos conceitos de competências individuais, competências organizacionais, competências coletivas e tecnologia da informação. As competências coletivas são entendidas de forma macro, como a habilidade de um grupo agir coletivamente em prol de um objetivo comum. Este estudo é delineado por sua natureza aplicada, caráter exploratório-descrito e com abordagem quantitativa e qualitativa. Para a realização da coleta de dados foi elaborado um instrumento de pesquisa que foi aplicado para 132 funcionários da Divisão de TI da empresa Grendene S.A.. Já para a análise dos resultados, foram utilizadas algumas técnicas estatísticas como análise descritiva, análise fatorial, análise de correlação, análise de regressão e variância. Na discussão dos resultados foi identificado que as variáveis explicativas das competências coletivas na equipe de tecnologia da informação da empresa analisada são: Proatividade, Comunicação, Cooperação e Relacionamento Interpessoal. Sendo, Proatividade a variável que apresentou maior intensidade de associação. Também foram identificados os elementos vinculados de cada fator e as diferenças significativas em relação as competências coletivas e o perfil dos respondentes. Concluiu-se através deste estudo que as competências coletivas e individuais são uma via de mão dupla. Elas são dependentes e servem de base para que as organizações identifiquem suas competências e possam realizar ações para fortalecê-las. Também destaca-se, que este estudo ajudou a expandir o conhecimento com relação ao perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação.

Palavras-chave: Competências, Competências Coletivas, Competências Individuais, Tecnologia da Informação e Empresa Calçadista.

ABSTRACT

The subjects of collective competence and information technology are related within the organizational context, as a way of competitive advantage to the companies. Given the necessity of knowing and analyzing the collective competence of working teams, in order to give subsidies for the organizations to maintain their most talented workers, hire employees with adequate profiles and reach the organizational strategies, this study has been made with the main objectives of investigating what kind of collective competences in the information technology teams of big companies and also how the articulation of individual competences happens, integrating and interacting to the benefit of the whole. The theoretical reference is composed with the concepts of individual competences, organizational competences, collective competences and information technology. The collective competences are understood in a macro form, as the ability of a group to act collectively to reach a common goal. This study is outlined by its applied nature, exploratory-described and quantitative and qualitative approach. In order to collect the needed data, an instrument of research has been developed, which has been applied to 132 employees of the information technology department of Grendene S.A.. When it comes to analyzing the results, techniques of statistic analysis such as descriptive analysis, factorial analysis, correlation analysis and Regression and variables analysis have been used. The discussion of the results has identified that the explanatory variables of the collective competences in the information technology in the analyzed company are: proactivity, communication, cooperation and interpersonal relationship. It has also showed that proactivity is the variable that owns the most intensity of association. Other bounded elements of all the factors have been identified and the significant differences related to collective competences and the profile of the analyzed people. Through this study, one would conclude that individual competence and collective competence are a two way street. They work dependently of each other and are the base for the organizations to identify their competences so they can pursue actions to make them stronger. This study has also helped expanding the knowledge of the kind of profile the professionals of information technology have.

Key words: Competences, Collective Competences, Individual Competences, Information Technology and Footwear Company.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - As 21 Competências de Boyatzis | 21 |
| Figura 2 - Ciclo de Competências | 25 |
| Figura 3 - Hierarquia das Competências | 29 |
| Figura 4 - Competências Organizacionais Básicas, Seletivas e Essenciais | 30 |
| Figura 5 - Competências nos diferentes níveis..... | 34 |
| Figura 6 - Competências Coletivas de Hansson..... | 38 |
| Figura 7 – Delineamento teórico utilizado no desenvolvimento desta pesquisa..... | 45 |
| Figura 8 - Localização das fábricas da Grendene S.A. | 51 |
| Figura 9 - Principais Marcas Licenciadas comercializadas pela Grendene S.A. | 52 |
| Figura 10 - Marcas Próprias comercializadas pela Grendene S.A. | 52 |
| Figura 11 - Indicadores de Novos Produtos, Produção Média e Quantidade de Funcionários | 53 |
| Figura 12 - Imagem Representativa (átomo) do modelo de gestão de pessoas (Crescer+) | 55 |
| Figura 13 - Imagem Representativa (régua) do guia de crescimento/evolução do funcionário no Crescer+ | 56 |
| Figura 14 - Guia de Competências Grendene S.A. | 58 |
| Figura 15 - Crescimento do número de funcionários na Divisão de TI - Grendene S.A. | 60 |
| Figura 16 - Referências utilizadas na elaboração da <i>Survey</i> | 65 |
| Figura 17 - Variáveis que constam na Versão Final do Instrumento de Pesquisa | 69 |
| Figura 18 - Fatores de Adequação das Subequipes..... | 73 |
| Figura 19 - Gênero | 74 |
| Figura 20 - Idade | 74 |
| Figura 21 - Formação Acadêmica | 75 |
| Figura 22 - Tempo de Empresa | 76 |
| Figura 23 - Mapa Conceitual das Articulações das Competências Individuais | 93 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Principais Indicadores de Vendas em Pares - 2009, 2010 e 2011..... | 53 |
| Tabela 2 - Principais Indicadores de Vendas em Valor (R\$) - 2009, 2010 e 2011..... | 53 |
| Tabela 3 - Estratificação da População | 72 |
| Tabela 4 - Estatística Descritiva das Questões..... | 77 |
| Tabela 5 - Alfa de Cronbach dos Fatores..... | 79 |
| Tabela 6 - Fatores e seus Elementos | 83 |
| Tabela 7 - Regressão Linear..... | 89 |
| Tabela 8 - Nível de Significância entre os Fatores e o Perfil dos Respondentes | 90 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| ANOVA | Análise de Variância |
| ASSESPRO | Associação de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação |
| BI | <i>Business Intelligence</i> |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CPD | Centro de Processamento de Dados |
| COBIT | <i>Control Objectives For Information end Related Technology</i> |
| ERP | <i>Enterprise Resource Planning</i> |
| FUMSOFT | Sociedade Mineira de Software - Agente Softex |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| KMO | <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> |
| PCA | <i>Principal Component Analysis</i> |
| PDCA | <i>Plan - Do - Check - Act</i> |
| PVC | Poli Cloreto de Vinila |
| SOFTEX | Associação para Excelência do Software Brasileiro |
| SPSS | <i>Statistical Package for Social Scienses</i> |
| TI | Tecnologia da Informação |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO | 16 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 16 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 17 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO..... | 17 |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 19 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 20 |
| 2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS | 20 |
| 2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS..... | 23 |
| 2.3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS | 27 |
| 2.4 COMPETÊNCIAS COLETIVAS | 31 |
| 2.4.1 Conteúdo da Competência Coletiva..... | 33 |
| 2.4.2 Desenvolvimento da Competência Coletiva..... | 39 |
| 2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 40 |
| 2.5.1 Profissional de Tecnologia da Informação | 42 |
| 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO..... | 43 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 46 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 46 |
| 3.2 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO..... | 50 |
| 3.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - GRENDENE S.A. | 54 |
| 3.4 DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - GRENDENE S.A. | 58 |
| 3.4.1 Gestão de Pessoas na Divisão de Tecnologia da Informação da Grendene S.A..... | 62 |
| 3.5 PLANO DE COLETA DE DADOS..... | 63 |

| | |
|---|-----|
| 3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 64 |
| 3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO..... | 69 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 71 |
| 4.1 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO..... | 71 |
| 4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA EQUIPE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 78 |
| 4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS VINCULADOS DE CADA FATOR NOS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 83 |
| 4.3.1 Proatividade | 84 |
| 4.3.2 Comunicação..... | 86 |
| 4.3.3 Cooperação | 86 |
| 4.3.4 Relacionamento Interpessoal | 87 |
| 4.4 INFLUÊNCIA DOS FATORES NA AVALIAÇÃO GERAL SOBRE COMPETÊNCIAS COLETIVAS | 88 |
| 4.5 ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E O PERFIL DOS RESPONDENTES..... | 89 |
| 4.6 ARTICULAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COMPETÊNCIAS COLETIVAS..... | 92 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 95 |
| 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 97 |
| 5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS..... | 98 |
| REFERÊNCIAS..... | 99 |
| APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS E INDIVIDUAIS DE EQUIPES/TIMES DE TI..... | 107 |
| APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DA GRENDENE S.A. PARA A REALIZAÇÃO E PUBLICAÇÃO DA PESQUISA | 109 |

1 INTRODUÇÃO

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. As mesmas estão ancoradas no controle como referencial para encarar a relação entre pessoas e organização, referencial este com traços taylorista/fordista. A decadência nas formas tradicionais de gestão de pessoas foi motivada por um conjunto de pressões que provêm de duas fontes. A primeira fonte geradora de pressão é o ambiente onde a organização se insere. Os processos de globalização, turbulência crescente, maior complexidade nas relações comerciais e exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços. A segunda fonte é o ambiente interno. As organizações estão cada vez mais dependentes das pessoas porque necessitam de flexibilidade e velocidade decisória. Já os funcionários procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades, tais como: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, etc. (DUTRA, 2003).

Considerando que o sistema de gestão de pessoas passe a ser estratégico dentro das organizações, devemos fazer uma reflexão sobre as ações praticadas pela área de Recursos Humanos. A mesma passou por diversas fases, evoluindo de modelos mais tradicionais, focados na divisão do trabalho e descrição das tarefas para modelos mais arrojados e alinhados à estratégia organizacional (LOCHA; ASHLEY, 2008).

Entre os modelos aplicados na gestão de pessoas, a Gestão por Competências surgiu e está sendo implantada nas organizações com o grande objetivo de identificar e desenvolver sua equipe de trabalho, entendendo ser este seu maior recurso e principal diferencial de posicionamento no mercado (LOCHA; ASHLEY, 2008).

O que muitas vezes ocorre é que a utilização de sistemas de gestão por competências pelas organizações vem sendo adotada sem que se perceba uma preocupação concreta com alguns aspectos que estão por detrás do sistema. Especialmente no que tange atenção às

características e/ou cultura do país, da organização e de seus profissionais; preocupação com a articulação entre objetivos organizacionais e capacidades individuais; concepção do trabalhador como um cidadão, sujeito ativo e capaz; busca por resultados satisfatórios para empresas e trabalhadores, tanto sob o aspecto econômico com social (SARSUR, 2007).

Uma das questões que parece estar no centro deste assunto, é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa (RUAS et al., 2005). Não existe um consenso sobre o conceito de competências ou como elas se desenvolvem nas organizações. Isso é evidenciado pela diversidade de abordagens e autores que tratam do assunto. Bonotto (2005) ressalta que o tema vem sendo construído, basicamente a partir de dois enfoques: organizacional e individual. Embora sejam duas correntes distintas, muitos autores destacam a importância da articulação entre essas competências como fator de vantagem competitiva (DUTRA, 2007; ZARIFIAN, 2001).

Com relação ao contexto coletivo, encontram-se poucas referências na literatura, e na maioria são apenas reflexões descontínuas o que não permite nenhuma afirmação mais conclusiva sobre o que sejam as competências coletivas ou como elas se manifestam nas organizações. Nos anos 90 os modelos de gestão começam a considerar a importância das práticas coletivas. A interação, a comunicação, a formação de equipes multidisciplinares, do trabalho em grupo, bem como uma frequente preocupação dos gestores em buscar a sinergia das equipes de trabalho para atingir resultados efetivos. A adoção de grupos nas organizações sejam eles denominados times, equipes, células ou projetos, acontece em resposta ao ambiente caracterizado pela complexidade ou como uma alternativa para a organização do trabalho (BONOTTO; BITENCOURT, 2006).

Não é possível estruturar uma organização eficiente apenas com a estratégia de informação e a aplicação dos recursos de TI. É necessário também combinar a estratégia de negócios e recursos humanos. Para tal, é importante que as organizações unam habilidades generalistas vitais com as dos especialistas em Tecnologia da Informação com a meta de formar uma visão estratégica única de TI e de negócios (MORRIS; MEED; SVENSEN, 1998).

Seguindo este raciocínio, identifica-se que os profissionais de Tecnologia da Informação, necessitam de competências que vão além dos conhecimentos especializados. Pode-se dizer que é necessário haver um dualismo de conhecimento em TI (técnico/metodológico) e negócios/social e para que esse conhecimento se relacione deve existir um conhecimento transdisciplinar. Esse conhecimento implica em desenvolvimento de

habilidades específicas relacionadas aos negócios *on-line* (internet) e também a antecipação de possíveis implicações que mudanças tecnológicas podem causar ao ambiente de negócio (KOLLMANN; HÄSEL; BREUGST, 2009).

O contexto desta pesquisa contou com a empresa Grendene S.A. que possui 42 anos de existência e é uma das maiores produtoras mundiais de calçados. Em 2011 a Grendene S.A. comercializou 150,1 milhões de pares produzidos inteiramente no Brasil. Empresa totalmente verticalizada e integrada que conta com 132 funcionários na Divisão de Tecnologia da Informação somando todas as unidades. Sendo que, a administração e grande parte dos funcionários da Divisão de TI estão alocados na unidade de Farroupilha – RS.

Desde 2007, a empresa analisada conta com um modelo de gestão personalizado, denominado Crescer +. O mesmo tem como base, o conceito de competência como CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes. Conceito este, detalhado na fundamentação teórica de competências individuais deste estudo.

Considerando o exposto, esta pesquisa objetiva identificar quais as competências coletivas que manifestam em uma equipe de Tecnologia da Informação de uma empresa de grande porte. Tal investigação ocorreu através da aplicação de um instrumento de pesquisa para todos os colaboradores da Divisão de TI da empresa Grendene S.A..

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) assinalam que o problema de pesquisa deve ser concreto e explícito, traduzido na forma de indagações. Desta forma, foi estabelecida a questão central a ser respondida pelo trabalho: **É possível identificar as competências coletivas em uma equipe de Tecnologia da Informação de uma empresa calçadista de grande porte?**

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) é o objetivo geral que define, de forma clara e direta, quais aspectos da problemática mais ampla estabelecida constitui o interesse central da pesquisa. O objetivo geral é que define de fato o propósito do trabalho (ROESCH, 2005).

Neste trabalho, o objetivo geral é identificar as competências coletivas em uma equipe de Tecnologia da Informação de uma empresa calçadista de grande porte.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as variáveis explicativas e os fatores das competências coletivas de uma equipe de Tecnologia da Informação;

b) Elaborar um instrumento de pesquisa (*survey*) que terá como objetivo identificar as competências coletivas das equipes/times de Tecnologia da Informação da empresa Grendene S.A.;

c) Avaliar o peso de cada fator de competência coletiva com relação à avaliação geral de competência coletiva da equipe;

d) Através dos resultados obtidos na pesquisa também será identificado como ocorre à articulação das competências individuais, integrando e interagindo para o benefício do todo.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Existem dois grandes problemas relacionados a Tecnologia da Informação, a grande quantidade gerada de informação e a necessidade de controlá-la. É justamente com os recursos de Tecnologia de Informação, ou seja, os profissionais de TI que irão ajudar e facilitar a organização e compreensão desta gama de informações (MONTEIRO et al., 2010).

Segundo dados divulgados em outubro de 2009 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em apenas três anos (2005 a 2008), o número de vagas de tecnologia não preenchidas passou de 27 mil para 100 mil, problema gerado pela incapacidade do país em formar profissionais qualificados na velocidade exigida pelo mercado. Nos tempos atuais a

formação de profissionais precisaria aumentar no mínimo 10 vezes para atender a demanda do mercado.

No estudo titulado como “Software e Serviços de TI: A Indústria Brasileira em Perspectiva”, o mesmo aponta que o setor de *software* é o maior responsável pela exportação brasileira. Como o cenário da falta de mão-de-obra com certeza, teremos um grande problema para continuarmos o crescimento da indústria (SOFTEX, 2009).

Além da falta de mão-de-obra a maioria das empresas não sabe gerenciar seus profissionais, criar programas motivacionais para retenção de talentos, processos de recrutamento e seleção adequados. É necessário conhecer o perfil dos profissionais existentes hoje no mercado de trabalho para possibilitar a criação de programas eficazes de atração e retenção de talentos (IANNINI, 2010).

De acordo com a pesquisa executada pela FUMSOFT, denominada “A Visão do Futuro em TI e as Competências necessárias à Competitividade”, o tempo médio de permanência dos profissionais nas empresas é de até três anos.

O objetivo fundamental da gestão de recursos humanos em uma organização é a identificação e desenvolvimento das competências que irão sustentar a intenção estratégica da organização. A incapacidade de estabelecer esta parceria e de evidenciar a importância da função do RH para a elaboração e implementação de estratégias competitivas é o que provoca, na maioria das vezes, o papel relativamente secundário alocado para o RH em muitas empresas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Observa-se de uma maneira geral, que os estudos sobre competências privilegiam, basicamente, os enfoques organizacional e individual, relacionando-os entre si (BITENCOURT, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2007). Há poucas referências que abordam o aspecto coletivo, especialmente com relação a estudos de natureza teórico-empírica.

Partindo deste cenário de crescimento acelerado e falta de mão-de-obra qualificada, de conhecer o perfil dos profissionais desta área, de reter os talentos e de auxiliar a gestão de recursos humanos a identificar e desenvolver as competências dos mesmos para que a empresa consiga atingir seus objetivos estratégicos, este estudo trás como contribuição um instrumento de pesquisa elaborado com foco em competências coletivas de equipes de TI em empresas de grande porte, assim como, os resultados e análises realizadas demonstrando a

importância da articulação entre as competências coletivas e individuais dos profissionais de Tecnologia da Informação a fim de colaborar com o cumprimento das metas organizacionais.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Na delimitação deste estudo alguns critérios foram estabelecidos para que o objetivo geral do mesmo seja atendido. Um dos assuntos que tangenciam o presente estudo, refere-se a possibilidade de identificar inicialmente as competências organizacionais da empresa, para posteriormente avaliar as competências coletivas. Mills et al. (2002) definem competências organizacionais como a “forma de descrever o quão bem (ou não) sua firma desempenha suas atividades necessárias”. Cada competência da organização constitui uma série de tijolos chamados recursos.

Assim, neste estudo será investigado um dos recursos estratégicos da empresa analisada nesta pesquisa que é a Divisão de Tecnologia da Informação. Conhecer as competências coletivas da equipe de TI oportunizará melhorias neste recurso que somado a outros, tendem a tornar-se o diferencial competitivo da empresa.

Outro assunto que tangencia o objetivo geral desta pesquisa é a possibilidade de analisar inicialmente as competências individuais dos colaboradores de TI da referida empresa para posteriormente identificar as competências coletivas. A passagem das competências individuais para as competências coletivas se processa por meio de significados. Ou seja, não existe somente um sentido particular para o profissional, mas a convergência de valores, prioridades, interpretações e temas de ação para a equipe (LE BOTERF, 2003).

Seguindo esta linha de raciocínio, será aplicado um instrumento de pesquisa que auxiliará na investigação das competências coletivas da equipe de Tecnologia da Informação.

Por fim, delimitou-se neste estudo a população à ser pesquisada, sendo os profissionais de Tecnologia da Informação que desenvolvem suas atividades em uma empresa de grande porte. Tal resolução foi tomada com base na falta de profissionais qualificados de TI no mercado brasileiro e na dificuldade das empresas em reter esses profissionais. Tais informações foram divulgadas na 1a. pesquisa do perfil dos profissionais de TI realizada em 2010 pela Associação de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação de Minas Gerais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas algumas das definições para o termo competência, as mesmas vão desde aptidão e formação até ação e resultado. Na sequência é apresentada a fundamentação teórica para competências individuais, organizacionais e coletivas. Sendo que, foi dada ênfase as competências coletivas por estar fortemente presente nos objetivos deste estudo.

2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A expressão competência, no fim da Idade Média, era relacionada basicamente à linguagem jurídica. A mesma era tratada como uma faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição a fim de julgar e apreciar certas questões. Com o passar dos anos, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BITENCOURT, 2004).

Não há dúvida de que a noção de competência confunde-se com a noção que lhe é relativamente associada – a de qualificação. Esse debate é precedente e contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. Nesse contexto, a noção de qualificação é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria. Já nos anos 1990, com a intensificação da reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado deste novo contexto. Destaca-se a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Boyatzis (1982) foi a primeira pessoa que começou a construir o conceito de competência no contexto organizacional. Seu conceito de competência baseia-se nos aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. Em outras palavras, comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização. Com base nesta idéia, o autor

expressou através de vinte e um atributos divididos em seis grandes categorias o perfil ideal de gestor. A figura 1 sintetiza esta abordagem.

| | |
|--|--|
| 1. Metas e gestão pela ação | 1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (proativo) |
| 2. Liderança | 5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização |
| 3. Recursos Humanos | 9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico |
| 4. Direção de subordinados | 13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade |
| 5. Foco em outros <i>clusters</i> | 16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos |
| 6. Conhecimento especializado | 20. Memória 21. Conhecimento especializado |

Figura 1 - As 21 Competências de Boyatzis

Fonte: Bitencourt (2004, p. 243).

Além disso, Boyatzis (1982) ainda prevê em seu trabalho os aspectos psicológicos relacionados à motivação, auto-imagem e papel social e habilidades. Muitos autores contribuíram com definições próprias para o termo competência, com abordagens que vão desde aptidão e formação até ação e resultado.

Um dos autores que contribuiu com sua definição sobre o termo competência foi Boog (1991). O autor destacou que competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. Significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. Becker et al. (2001) também dá ênfase à formação, citando que competências são conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente no desempenho das pessoas.

Com a finalidade de trabalhar competências como aptidão, o autor Zarifian (2001) esclarece que competência é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que o contexto necessita. A mesma é utilizada em ambiente

profissional e é passível de avaliação. Neste caso, compete à empresa identificar, avaliar, validar e fazer evoluir essas competências.

O conceito de competências também foi associado como forma de mobilização. Sob essa ótica, competências é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos com destreza (LE BOTERF, 2003).

Durand (1998) destaca, competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e que são necessárias à execução de determinado propósito. Esse conjunto de três dimensões é conhecido através da sigla CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

O conhecimento é algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos de alguma coisa registrada ou acumulada na mente da pessoa (DURAND, 1998; BLOOM et al., 1979). Enquanto que, Ruas (1998) afirma que o conhecimento é o que se deve saber para se desempenhar com qualidade aquilo que lhe é atribuído. Já a definição mais comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores informações, sejam elas de fatos ou princípios e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer (BLOOM et al., 1979).

Finalizando a terceira dimensão do CHA – a Atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Para Durand (1998), a atitude é um estado complexo do ser humano que afeta seu comportamento perante as pessoas e situações, determinando a escolha de uma ação pessoal. Busca-se um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento deve ocorrer a união entre discurso e ação (RUAS, 1998).

O autor Sandberg (1996), propõe outra linha de raciocínio referente a competências, onde o desenvolvimento deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, por meio de análise de experiências e vivências. A primeira fase para a definição de competências é compreender o significado do trabalho.

Diante da possibilidade de abordar e interpretar a competência sob diferentes enfoques, Dutra (2007) sugere a existência de duas grandes correntes teóricas de estudos. A primeira, é representada principalmente pelos autores norte-americanos McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que entendem a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa (como conhecimento, habilidades e atitudes), que permitem a ela realizar um trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda, representada pelos autores franceses

como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). A mesma associa a competência às realizações da pessoa em um dado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

Gonezi (1999) propõe uma nova vertente de pesquisa, definindo a competência a partir da junção dos enfoques acima descritos. Para ele, a competência possui o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é compreendida então, como comportamentos adotados pela pessoa no trabalho e realizações deles decorrentes.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão, baseados em conceitos como competência e desempenho, para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. No transcorrer deste trabalho, será apresentada uma revisão conceitual de todos os níveis - competências individuais, coletivas e organizacionais, a fim de estabelecer um referencial teórico para posterior desenvolvimento da pesquisa.

2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A abordagem do conceito de competência como CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes, foi amplamente disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90 (Dutra, 2007). Em decorrência das transformações iniciadas na década de 1980, outras percepções surgiram, destacando-se que apenas as qualificações requeridas pelo cargo (abordagem racionalista) não sustentavam o desempenho satisfatório. Emergiu, então, a preocupação com a capacidade do indivíduo em entregar à organização os resultados esperados.

Partindo da perspectiva do desempenho humano no trabalho, seria possível definir competência individual como uma série de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, em determinado contexto ou estratégia organizacional (Carbone et al., 2005; Durand, 2000; Santos, 2001). Desta forma, a competência individual resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou dimensões interdependentes (conhecimentos, habilidades e atitudes) e da aplicação desses recursos ao trabalho (LE BOTERF, 2003).

Segundo Durand (2000), o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente que exercem influência sobre o seu julgamento ou comportamento. Essa dimensão, para Bloom et al.

(1979), está relacionada a lembranças de ideias ou fenômenos armazenados na memória da pessoa.

A **habilidade** geralmente diz respeito à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (Durand, 2000). Segundo Bloom et al. (1979), uma definição de habilidade utilizada na psicologia organizacional e do trabalho é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, para examinar e solucionar um problema.

A **atitude**, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000). Tal conceito diz respeito à predisposição do indivíduo em relação ao trabalho, objetos ou a situações.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Do lado da organização as competências devem agregar valor econômico e do lado do indivíduo deve agregar valor social.

O trabalho apresentado por Sandberg (1996, p. 20) critica o conceito tradicional de competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, aquisição de atributos (abordagem racionalista). Para o autor, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido como base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências (abordagem interpretativa). A questão, então, refere-se não apenas ao que constitui competências, mas também a como as competências são desenvolvidas.

O ciclo de competências é apresentado por Sandberg (2000) como forma de unificar a compreensão e a aplicação das competências, quebrando a visão reducionista e racionalista do modelo tradicional de competências. Na figura 2, pode-se visualizar o modelo proposto pelo autor.

O modelo segue o desdobramento abaixo descrito (Sandberg, 1996, p. 21):

- a) O **conhecimento teórico** – representa as características intelectuais e descritivas incluídas nas teorias, métodos e fatos que os trabalhadores precisam conhecer.
- b) O **conhecimento prático** – representa a familiaridade do trabalhador com seu trabalho e sua habilidade de fazer julgamentos sobre o seu próprio desempenho.

- c) **Rede de trabalho** – representa os contatos pessoais e não-pessoais do trabalhador. Os contatos pessoais referem-se à interação com outras pessoas no ambiente de trabalho. Os contatos não-pessoais centralizam-se na rede que se estabelece através do acesso dos trabalhadores a manuais, livros de instruções, banco de dados usados no trabalho.
- d) **Capacidade** – a capacidade do trabalhador incluir aspectos físicos e psicológicos. Os aspectos físicos são definidos pelo volume de trabalho que o trabalhador pode realizar em um espaço específico de tempo. As características psicológicas relacionam-se ao sentimento ou experiências pessoais no sentido de “ser uma pessoa competente, podendo cumprir os resultados desejados”.
- e) **Concepção** – é a origem do modelo e o que oferece significado às demais variáveis.

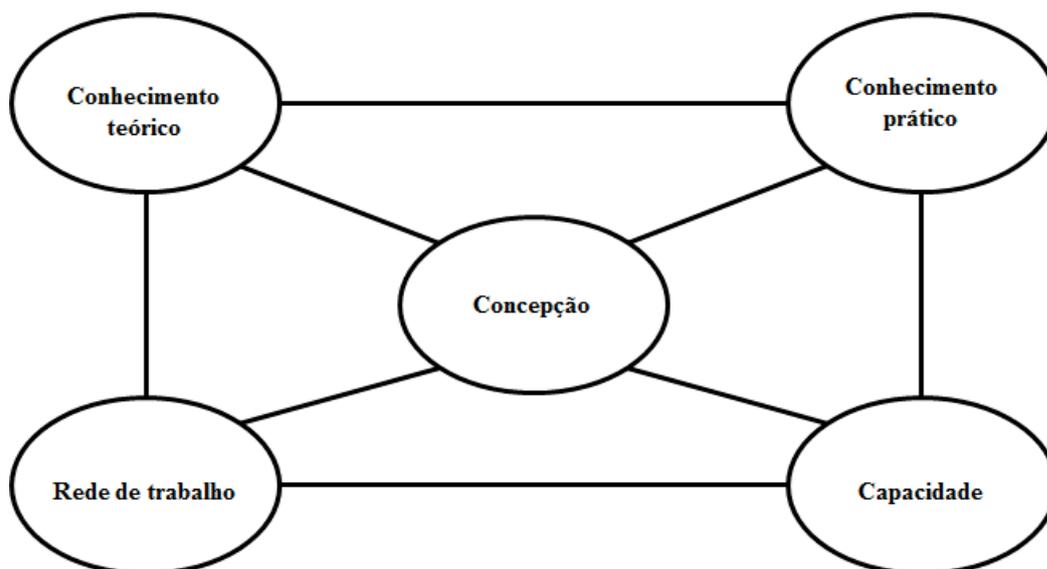


Figura 2 - Ciclo de Competências

Fonte: Sandberg (1996, p. 22).

Rope e Tanguy (2004) ressaltam que um dos aspectos essenciais da noção de competência é que esta não pode ser compreendida de forma dissociada da ação. Na mesma linha de raciocínio, Fleury e Fleury (2001) entendem que pode-se definir competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo” (p. 20). O que está pressuposto nesse conceito é que a “competência individual

encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada” (p. 21).

Com a pretensão de propor uma definição que integre várias dimensões, o autor Zarifian (2001), reúne várias formulações. A competência é “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações com as quais se depara. Em sua segunda abordagem, o autor enfatiza a dinâmica de aprendizagem, que é essencial no procedimento competência. A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Contudo, é preciso que um equilíbrio seja mantido entre o tempo e o aprofundamento indispensáveis ao alcance pleno do entendimento de uma situação, para que se organizem os novos conhecimentos e o confronto com situações novas. Esse equilíbrio não é unicamente pessoal, coloca-se, além disso, como um problema para a organização do trabalho, e pode servir para inspirar estratégias de gestão das mobilidades profissionais. A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001).

Do ponto de vista de Drejer (2000) as pessoas são os elementos mais importantes no desenvolvimento de competências. O autor argumenta que a competência deve ser entendida como um sistema. Os indivíduos, por sua vez, são as engrenagens que fazem tal sistema funcionar adequadamente. Assim, não se pode encarar as competências como estáveis, mas sim como dinâmicas.

Avançando nesta questão, Dutra (2007) aponta que a competência só é observada quando gera entrega à organização, ou seja, quando revertida em agregação de valor. Pode-se traduzir agregação de valor, como incorporar mudanças ao patrimônio de conhecimentos da organização e que, portanto, permanece mesmo após a saída da pessoa. Essa competência é comprovada, sobretudo, quando processos são melhorados ou novas tecnologias introduzidas.

Apesar das diferentes formas de pensar a abordagem competência, Ruas (2005) afirma que alguns trabalhos tem convergido nos seguintes aspectos:

- A noção de competência, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades - em alguns casos, essa ação pode mobilizar apenas uma capacidade. Por

exemplo: a habilidade saber ouvir pode ser mobilizada sob a forma da ação ouvir clientes sobre novos serviços.

- A efetividade e a legitimação de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras, ninguém pode ser competente *a priori*, ou seja, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado.

- As competências definidas de forma mais genérica são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional e abrangente (ao contrário da tendência especialista).

- A noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele.

2.3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Denomina-se competência organizacional a instância de mobilizar e coordenar elementos potenciais, de forma a garantir que esses recursos sejam utilizados para atingir um nível particular de performance numa atividade (MILLS et al., 2002).

Um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais sob o ponto de vista estratégico foi Selznick (1972). Para ele, uma estratégia escolhida é viável somente quando endereça uma competência distinta (característica especial que torna determinada empresa competente ou incompetente para fazer um tipo particular de trabalho) capaz de levar a empresa a performances superiores.

Outro conceito que surge na discussão de competências organizacionais são as competências dinâmicas. Tais competências dizem respeito à habilidade da empresa em integrar, construir, gerenciar e transferir competências externas e internas em direção às mudanças ambientais. Essas competências podem ser criadas ou aperfeiçoadas no processo de interação da organização com o mercado, por meio da implementação de estratégias específicas e de rotinas de alto nível de aprendizado. As competências dinâmicas são normalmente difíceis de replicar e tácitas por natureza, devido a valores, cultura e experiência organizacional (TEECE; PISANO, 1994).

Por sua vez, este conceito foi elevado ao nível de *Core Competence* que tem sido tratado como um conceito chave em relação à competitividade das empresas (PRAHALAD E HAMEL, 1990; DREJER E RISS, 2000 apud DREJER, 2001). Claro, isso ao lado de muitos outros conceitos como recursos, capacidades e mesmo a tecnologia que muitas vezes parece se referir a um único fenômeno (DREJER, 2001).

Na concepção de Prahalad e Hamel (2000) a competência organizacional aparece como uma faceta estratégica da organização e está fortemente alicerçada em seu conceito de *core competence*. Para os autores, a competência organizacional pode ser definida como “um conjunto de habilidades e tecnologias que habilita a companhia a prover benefícios aos clientes”. Uma competência essencial deve oferecer uma importante contribuição ao valor percebido pelo cliente, ser difícil de ser copiada e ser possível de aplicações em novos negócios, representando uma possibilidade de expansão da empresa.

Quando a organização foca em competência percebe o cenário atual e as informações que nele adentram como um sistema que está fundamentalmente focado em recrutar, desenvolver, e se organizar em torno de habilidades, competências e capacidades. A competência não está mais apenas em procurar liderança em produto ou superioridade no mercado, mas em adquirir, processar e operacionalizar informações, ou ainda, em obter participações em atividades futuras, ou seja, a partir das competências atuais perceber que parcela das oportunidades futuras somos capazes de capturar (PRAHALAD; HAMEL, 2000).

O conceito de *core competence* tem sido confundido com *core technologies* e/ou recursos. O *core technologies* são um componente do *core competencies* e essa só acontece quando a organização aprende a harmonizar múltiplas tecnologias. Por exemplo, considere a miniaturização, a qual tem sido a exclusividade da Sony (PRAHALAD, 2004).

O mesmo autor afirma que uma *core competence* pode ser identificada aplicando três simples questões: 1) É um recurso significante de diferenciação competitiva? Fornece uma assinatura exclusiva da organização, como miniaturização para a Sony ou facilidade de utilização da Apple? 2) Transcende um negócio único? Ele cobre uma variedade de empresas (novas e atuais)? 3) É difícil dos competidores imitarem?

A competência permeia uma organização inteira e representa um aprendizado tácito. Faz-se necessário reorganizar essa competência e explicitar esse aprendizado, tornando-o um conhecimento acumulativo e envolvendo o maior número possível de pessoas. Capacidades

técnicas, como habilidades específicas não são a chave para entender as competências essenciais da organização (PRAHALAD, 2004).

Sob esta lógica, a organização desenvolve um significado que é compartilhado por todos, harmonizando a noção da competência essencial pelos departamentos e unidades de negócio da empresa (JAVIDAN, 1998). O autor ainda sugere uma classificação hierárquica para o desenvolvimento das competências essenciais. Quanto mais próximo do nível de competências essenciais, maior o grau de dificuldade em imitar, adquirir e desenvolver as competências. A figura 3 ilustra a hierarquia e a abrangência dos conceitos capacidades, competências e competências essenciais.

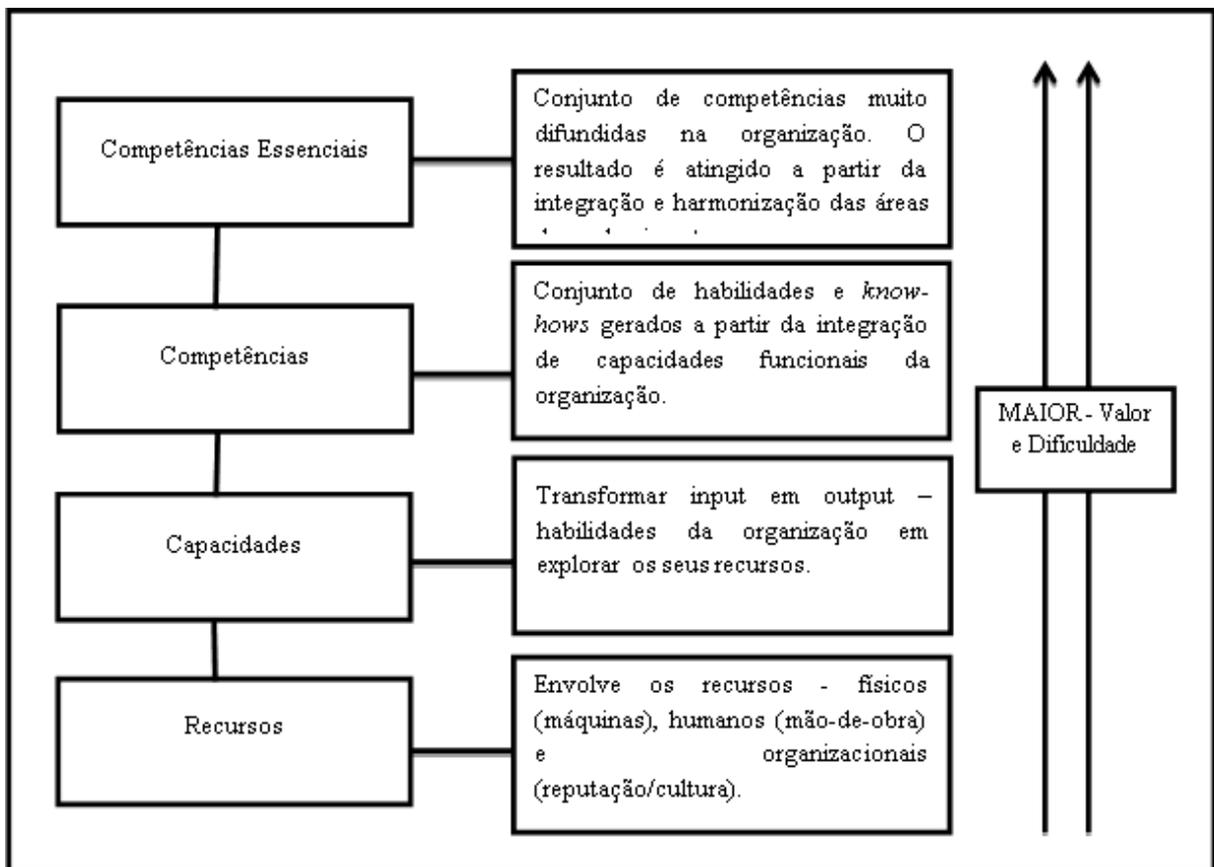


Figura 3 - Hierarquia das Competências

Fonte: adaptado de Javidan (1998).

Uma realidade percebida em empresas nacionais se refere à dificuldade de identificar suas competências essenciais. Ruas (2004) afirma que a razão para isso reside no fato de que as empresas dificilmente apresentam competências do tipo organizacional (*core competence*). Sendo assim, o autor sinaliza a necessidade e a pertinência da revisão dos referenciais

associados à noção de competência coletiva no plano organizacional e para tal, indica a configuração de pelo menos dois outros tipos de competência organizacional:

Competências Organizacionais Seletivas: representadas pelas competências que viabilizam a diferenciação de uma organização em seu cenário competitivo, também denominadas de diferenciais obtidas através de relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços.

Competências Organizacionais Básicas: constituídas pelas competências qualificadoras para a sobrevivência da empresa no mercado. Trata-se de competências coletivas que garantem a segurança e a estabilidade de um negócio. Neste caso, também estariam àquelas competências que permitem a uma empresa produzir produtos com preços compatíveis para o mercado ou competências que contribuem para uma empresa atingir níveis de atendimento satisfatório.

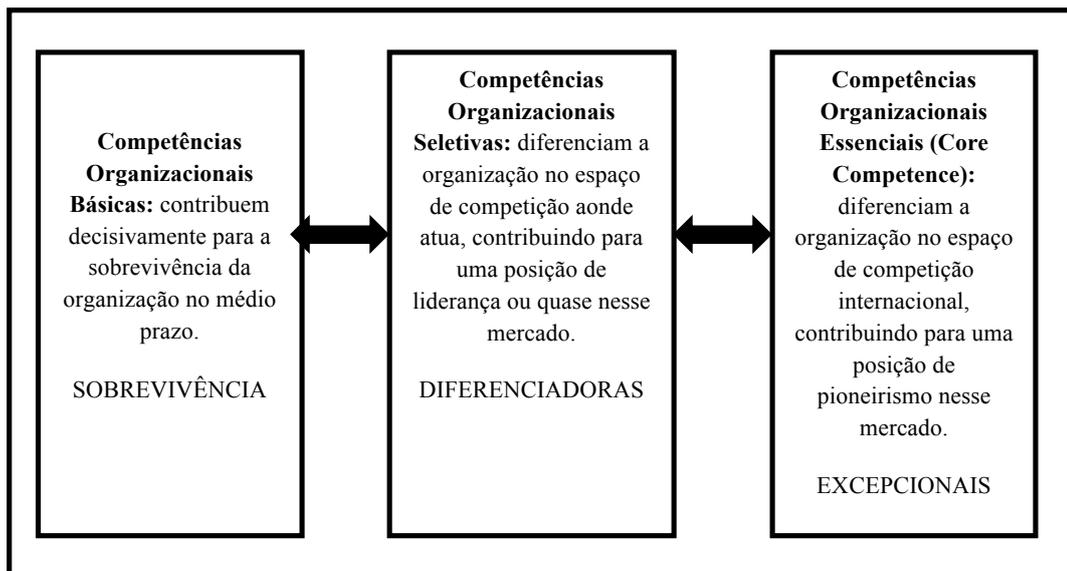


Figura 4 - Competências Organizacionais Básicas, Seletivas e Essenciais

Fonte: adaptado de Ruas (2004).

Desta forma, Ruas (2004) oferece sua contribuição objetivando ampliar o escopo do conceito de competência, buscando apresentar uma forma mais abrangente, incorporando competências em diferentes condições de competitividade. No desenvolvimento de competências organizacionais, a questão da articulação das competências grupais assume papel preponderante.

O elemento pessoas engloba tanto os níveis operacionais como gerenciais da organização, e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional. Esses elementos consolidam-se pelo cruzamento de três eixos: pessoa (biografia/socialização), formação educacional e experiência profissional. Deste modo, a competência implica em saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num determinado contexto (LE BOTERF, 2003).

2.4 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

A perspectiva dialógica de Morin (2001) aponta para a noção de que todo sistema vivo gera relações complexas, complementares, recorrentes e antagônicas. A partir dessas noções o sujeito não é um ser passivo, apenas sujeito às influências, mas fazendo parte de um processo como produto e produtor. O conjunto organizado com complexidade e recursividade dá sentido às ações e interações subjetivas, e contribui, por exemplo, para o processo de *sensemaking* no grupo.

A maioria dos estudos que busca compreender como as competências organizacionais estão relacionadas com as competências individuais são reflexões descontínuas. Existem lacunas teóricas sobre o que são as competências coletivas ou como elas se manifestam nas organizações. Esse contexto ganha importância à medida que se observa, a partir dos anos 90, um movimento em direção a modelos de gestão que consideram a importância de práticas coletivas. A interação, comunicação, formação de equipes multidisciplinares, a fim de atingir um resultado comum desejado, tornaram-se práticas desejáveis nas organizações (BONOTTO; BITTENCOURT, 2006).

Os autores Weinberg e Gould (2001) definem grupos como sendo uma simples reunião de pessoas para participar de uma atividade sistemática. A partir dessa definição, pode-se pensar em uma definição importante para a TI (Tecnologia da Informação) no que se refere ao conceito de equipe. Equipes são grupos de pessoas que devem interagir entre si para realizar objetivos comuns, possuindo, portanto, objetivos compartilhados. Além disso, devem se apoiar na busca destas metas.

O ambiente organizacional é repleto de atividades coletivas, especialmente as atividades em grupo ou, mais precisamente, grupos de trabalho. Quando um grupo de trabalho (*workteam*) obtém alto desempenho decorrente de sinergia, qualificação e integração

psicossocial, percebe-se uma condição humana de excelência (LIMONGI-FRANÇA; KANIKADAN, 2010).

A concepção de “rede” traduz melhor do que a de “trabalho em equipe”, quando queremos afirmar e defender a competência coletiva, considerando que, fundamentalmente, a rede assinala a capacidade de conectividade e comunicabilidade de um conjunto de pessoas interligadas e aproximadas nas dimensões espaço e tempo, de acordo com as necessidades surgidas no contexto (FAGUNDES, 2007).

A fluidez da informação, se estabelece pelo compartilhamento de códigos informacionais, que podem ser valores, metas ou objetivos organizacionais. A flexibilidade e maleabilidade e, especialmente, a processualidade, que caracterizam a interconectividade dos nós na rede, permitem pensar a organização, auto-organização, o caos e reorganização inerentes às propriedades da complexidade sistêmica do mundo contemporâneo (CASTELLS, 1999).

González (1996) cita que embora as noções de comunicabilidade e interdependência organizada na equipe para a realização de uma tarefa estejam presentes no conceito de trabalho em equipe, predominantemente, o conceito remete a uma estrutura grupal, onde há proximidade de interação entre seus membros, compartilhando normas e esforços no desempenho de papéis e funções.

Não se pode pensar a utilização da lógica competência – que passa necessariamente pelo desenvolvimento de cada indivíduo e pelo papel do indivíduo na organização – sem procurar saber como a abordagem individual pode conciliar-se com o caráter objetivamente mais coletivo e interdependente das atividades profissionais (ZARIFIAN, 2001).

Uma abordagem da organização sob diferentes níveis pode auxiliar na compreensão de competências coletivas. O nível inferior (indivíduo) está contido nos níveis mais abrangentes (equipe, unidade e organização). Tanto os indivíduos podem modificar os processos organizacionais, quanto os grupos e as organizações podem influenciar o comportamento das pessoas (FREITAS, 2005).

Le Boterf (2003) afirma que administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita à administração e ao desenvolvimento das competências individuais dos empregados. A competência de uma empresa não equivale à soma das competências de seus membros. O valor do capital depende não tanto dos seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos. Le

Boterf (2003), assim como Sandberg (2000) e Bitencourt (2004), não estão apenas focados na definição de atributos de competências (conceitos), mas na aplicação das competências (práticas), privilegiando aspectos contextuais e relacionais (ênfase na interação) na conceituação de noção de competência.

Desta forma, a noção de competência coletiva não se reduz, portanto, àquela das equipes com responsabilidade ampliada ou organizada por ilha ou unidade elementar. A própria empresa, em sua totalidade, pode ser considerada como um “sistema de competências”. A correlação de vários saberes e saber-fazer oriundos de atividades diversas são necessários para o tratamento da complexidade crescente dos problemas. (LE BOTERF, 2003).

Já para os autores Heene e Sanchez (1997), o entendimento das competências num âmbito de maior dimensão pode auxiliar no entendimento das competências coletivas. Para eles, a análise do desempenho da organização, deve contemplar além de indicadores de retorno financeiro e rentabilidade, um sistema multidimensional, que compreende os níveis humano, social e econômico.

Bataille (2001), apud Retour (2010) referiu-se a competência coletiva como a reconhecida capacidade do coletivo de trabalho de encarar uma situação que não poderia ser assumida por cada um dos seus membros sozinhos. Por sua vez, a autora Michaux (2003), apud Retour (2010) complementa esta definição dizendo que trata-se de conhecimentos e *know-how* tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda de trocas informais suportadas por solidariedades que participam na capacidade repetida e reconhecida de um coletivo de se organizar para produzir um resultado comum ou construir conjuntamente soluções.

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. Auditorias sobre a situação das competências coletivas nunca são efetuadas. Não existem indicadores formais sobre a existência dessas competências coletivas. As ações específicas de gestão dessas competências específicas são muito raramente enfrentadas e implementadas (RETOUR; KROHMER, 2006 apud Retour, 2010).

2.4.1 Conteúdo da Competência Coletiva

A competência coletiva está relacionada com os pressupostos do comportamento organizacional. As organizações constituem sistemas multiníveis e seus resultados são influenciados por processos que ocorrem em cada nível, os quais interagem entre si, de forma interdependente. Desta forma, as competências individuais dos integrantes de uma equipe de trabalho influenciam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas. As competências de equipes de trabalho afetam as competências organizacionais e vice-versa. As competências nos diferentes níveis (individual, de equipes e organizacional), por sua vez, são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico ao tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida (SIQUEIRA, 2002). A figura 5 ilustra esse conceito.

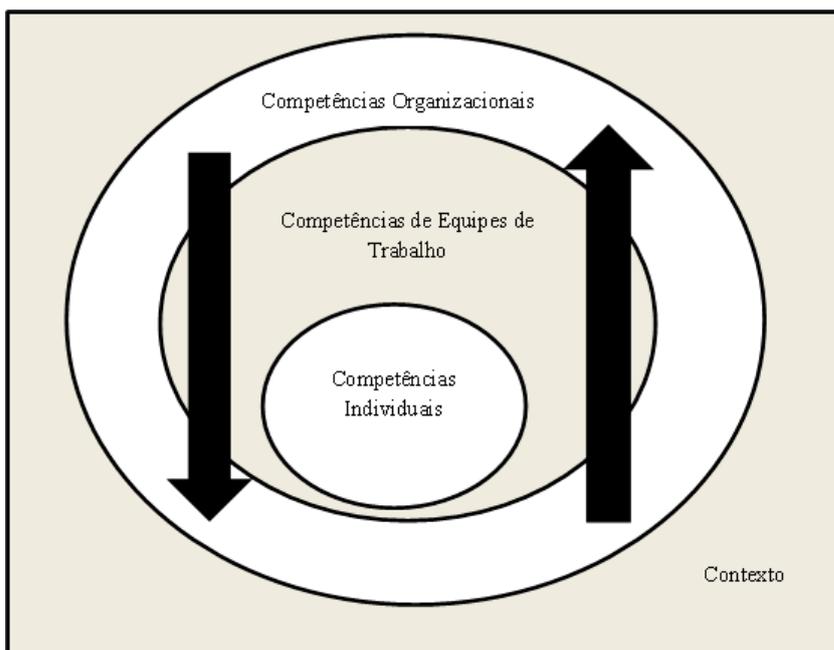


Figura 5 - Competências nos diferentes níveis

Fonte: Adaptado de Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade (2008).

A compreensão das competências coletivas pode ser feita sob duas perspectivas: funcional e social. Na perspectiva funcional, o enfoque está no desdobramento das competências organizacionais em diferentes setores, níveis e processos através da predominância de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atividades. Alguns autores que trabalham com esta perspectiva são: Leonard-Barton, 1992; Nordhaug e Grønhaug, 1994;

Ruas, 2000; Puente-Palacios, 2002; Siqueira, 2002; Freitas, 2005 (BONOTTO; BITENCOURT, 2006).

Na perspectiva social, destaca-se a construção de um sentido coletivo, a constituição de uma base comum de conhecimento e o desenvolvimento de um espírito de equipe com requisitos para a formação de uma competência de um conjunto de indivíduos que fazem parte de uma organização dentro de um enfoque social. Autores que trabalham com esta perspectiva: Weick, 1993; Weick e Roberts, 1993, Sandberg, 2000; Frohm, 2002; Hansson, 2003; Le Boterf, 2003; Boreham, 2004 (BONOTTO; BITENCOURT, 2006).

Weick (1993) sugere que a origem da competência coletiva está no processo de *sensemaking* do grupo: ou seja, na habilidade do grupo de dar sentido às ações individuais e que elas sejam ajustadas levando em consideração as informações dos indivíduos para o grupo ser bem sucedido. A globalização tem sido uma constante forma de desafiar os trabalhadores a produzir sentido através de novas experiências e necessidades que ainda não são bem compreendidas. Isso os obriga a se engajar no processo de *sensemaking* (QUINN et al., 2009).

Por esta razão, pode-se dizer que *sensemaking* não é a busca por uma resposta acurada. Sua ideia básica é sustentada pela crença de que a realidade é uma realização contínua que provém do esforço para ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre (WEICK, 1993).

Do mesmo modo, Quinn et al. (2009) sugerem sete características distintas do *sensemaking*:

- 1) *Sensemaking* está fundamentado na teoria da identidade. A criação de identidade é um processo sustentado pela necessidade de valorização própria, auto-eficácia e auto-consistência.
- 2) O processo de *sensemaking* é retrospectivo, ou seja, os indivíduos só sabem no que realmente acreditam após ter dito isso;
- 3) *Sensemaking* é oriundo de ambientes onde a ação e a cognição (inteligência ao adquirir um conhecimento) estão em combinação. Enquanto que a interpretação, explica como as pessoas lidam com as entidades existentes, o *sensemaking* descreve como estas são criadas;
- 4) A comunicação é inerentemente social. O *sensemaking* é o sentido comum derivado do dar e receber do meio social;

- 5) Realisticamente, o processo não tem começo nem fim. Em ambientes sociais, o fluxo de informações está em constante processo de criação e desaparecimento;
- 6) Devido à grande quantidade de informações em qualquer processo social, o objetivo do processo é razoável, impedindo a exatidão do entendimento. As informações, em qualquer processo de comunicação, serão provavelmente incompletas;
- 7) A criação de um significado aceitável compartilhado permite que o processo social continue.

As organizações são terrenos férteis para o *sensemaking*, pois trabalham com informações ambíguas, bem como com linguagem e símbolos próprios, eventos e interrupções inesperados sobre uma rede complexa de interações dispostas dinamicamente em busca do sentido organizacional (BORGES; GONÇALO, 2009).

Assim, Borges e Gonçalo (2009) também sugerem sete propriedades do *sensemaking*, apresentadas de maneira interativa, mediante uma sequência com implicações recíprocas e inter-relacionadas:

- 1) Identidade – é compreendida como uma entidade em contínua redefinição realizada no processo de interação;
- 2) Retrospecto – o ato reflexivo envolve a percepção do mundo passado dependente do tipo específico de atenção que a percepção atual lhe outorga em cada momento;
- 3) Decretos – os atores organizacionais agem e acabam por condicionar as ações no ambiente por eles criado, por meio de restrições e oportunidades;
- 4) Social – toda a construção de significado é social e compartilhada;
- 5) Processo – as pessoas estão imersas em processos em meio aos quais se torna impossível evitar agir;
- 6) Pistas – são as estruturas de linguagem familiares como sementes, a partir das quais as pessoas desenvolvem um amplo sentido do que pode estar ocorrendo;
- 7) Aceitabilidade em detrimento da precisão – a precisão é secundária: ocorre um *trade-off* entre quantidade de informações e precisão, pois as pessoas que querem agir tendem a simplificar em vez de elaborar.

Considerando o acima exposto, o *sensemaking* consolida-se como uma nova forma de relacionar a ação com o contexto organizacional, na qual se destaca o modo como as pessoas criam sentido a partir de elementos da experiência e de seu contexto cultural e discursivo (BORGES; GONÇALO, 2009).

Para Le Boterf (2003) a existência de competências coletivas pode ser reconhecida através dos componentes descritos abaixo:

Saber elaborar representações compartilhadas. O todo está na parte. É o caso de um grupo de colegas que atua na gestão de um processo ou coopera na realização de um projeto. Há convergência dos referenciais individuais na direção de um referencial comum e criação de um “espaço de problema” comum. Essa compatibilidade supõe que cada sujeito aprenda, às vezes, a mudar de ponto de vista, a modificar seus esquemas representativos habituais. As representações compartilhadas tomam, às vezes, a forma de “mapas cognitivos comuns”. Tais mapas (*cognitive maps*) não são médias ou justaposições de mapas individuais. Eles representam processos de pensamentos, modos de raciocínio, relações de causa e efeito, classificações ou tipologias aos quais se referem, habitualmente, os membros de uma equipe ou de uma rede. São característicos de um grupo e constituem uma maneira específica de se orientar em uma situação complexa.

Saber comunicar-se. É a elaboração de uma “linguagem operativa comum”. A mesma tem por base a deformação da linguagem natural e transforma-se em um “dialeto” particular que pertence à equipe e só vale em relação às práticas às quais ela se refere. Pode ser uma linguagem mais econômica do que a natural, permitindo conversar com “meias palavras”, “ler nas entrelinhas” e ganhar tempo evitando comentários e explicações.

Saber cooperar. Para a competência coletiva existir é necessário colocar à disposição da equipe as competências individuais. Isso é uma condição essencial de complementaridade e de polivalência. É nessa articulação de cooperação e ajuda mútua que fala-se, discute-se para encontrar soluções para problemas e as pessoas se auto ajudam. É preciso saber escutar o ponto de vista do outro. A competência coletiva permite negociar os conflitos a *posteriori* mais do que reprimi-los ou abafá-los. O consenso resulta muitas vezes, de acordos e negociações. É preciso “saber compor” pontos de vista, representações, estratégias e critérios não somente distintos, mas também divergentes e contraditórios.

Saber aprender coletivamente. Quando a equipe é capaz de tirar, coletivamente, lições de experiências. Trata-se de prever o que fazer, determinar e descrever suas atividades

instantâneas e antecipar seus efeitos. A equipe deve saber escutar as informações de seu meio (interno ou externo) e antecipar as próximas mudanças. Enfrentar os acontecimentos e momentos de crise constitui fator importante da competência coletiva.

O autor Hansson (2003), apud Bonotto (2005) faz uma abordagem diferenciada de competência coletiva. Segundo o autor, a noção de competência coletiva está baseada na unidade cognitiva e emocional dos membros do time, considerando aspectos como a coesão, a convivência social, a solidariedade, a cumplicidade e a homogeneidade de perfis no grupo. Neste sentido, o autor afirma que o perfil dos membros do grupo deve ser levado em contato quando se deseja uma ação coletiva competente, sugerindo que indivíduos que apresentarem incompatibilidades interpessoais não devem integrar o mesmo time.

Assim, Hansson (2003), apud Bonotto (2005) redefine o conceito de competência dos indivíduos em três categorias: competência prática (refere-se à execução de tarefas), competência interpessoal (interação social) e competência solidária (habilidade de se relacionar com colegas fora do ambiente de trabalho). Para o autor, as competências coletivas são formadas pelas competências práticas e interpessoais nas dimensões técnica e social. A figura 6 exemplifica como essa relação acontece.

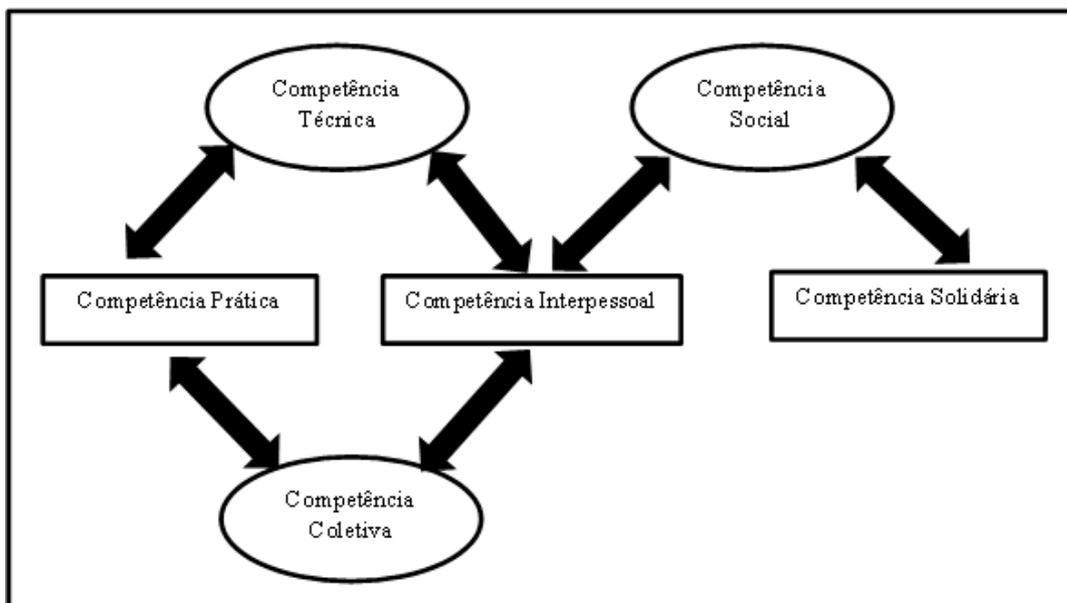


Figura 6 - Competências Coletivas de Hansson

Fonte: Adaptado de Bonotto (2005).

2.4.2 Desenvolvimento da Competência Coletiva

Através da socialização se desenvolve um entendimento do trabalho, no qual há um compartilhamento entre os membros do grupo. O significado dessa socialização envolve aprendizagem individual e coletiva, na qual o processo que constitui o entendimento compartilhado torna-se crucial para o desenvolvimento e manutenção da competência coletiva (SANDBERG, 2000).

Os elementos tempo e espaço podem ser entraves no processo de construção de sentido coletivo. O tempo é o elemento que determina a experiência ou conhecimento tácito para a competência prática. O espaço é mais importante dimensão da competência interpessoal, pois é onde acontece a interação do grupo. A competência interpessoal ocorre num momento pontual, enquanto que a competência prática desenvolve-se continuamente no tempo (HANSSON, 2003 apud BONOTTO, 2005).

O mesmo autor também sugere o desenvolvimento de competências em três fases:

Fase 1 – Mudança de Significado. Troca de informações para mediar e entender os propósitos comuns e os papéis no grupo. A partir desta troca ocorre a adaptação às normas e valores.

Fase 2 – Consciência. Aceitação clara dos valores do grupo nos indivíduos.

Fase 3 – Unidade. Afirmação do sentimento de pertencer ao grupo e da aceitação de seus propósitos. Quanto mais unidade, maior o grau alcançado para a competência coletiva.

Guy Le Boterf afirmou em uma palestra em Québec City em 2005 que existem alguns indicadores que sinalizam se um grupo tem um bom nível de cooperação. São eles:

- Compartilhamento de problemas, projetos, eventos ou reformas que se referem ao gerenciamento administrativo, financeiro, práticas de ensino, etc..

- Sincronização de ações, ou seja, as ações das pessoas devem estar de acordo com as ações dos outros membros e com o local/hora apropriado.

- Boa comunicação e entendimento mútuo. Cada membro deve ser capaz de entender a lógica, razão, prioridades e restrições dos outros membros.

- Sensibilidade mútua. Pessoas que participam de um grupo cooperativo devem adquirir um alto grau de sensibilização relacionado à cultura, linguagem corporal, expressões

e tom de voz para saber se o outro está pronto para receber informações e trabalhar cooperativamente.

- Organização flexível e relevante. O grupo deve ser capaz de avaliar a organização em relação ao tipo de situação ou problema e lidar com tal, de acordo com o contexto, prioridades e eventos.

- Coesão e senso de comunidade. Deve existir uma relação de ajuda mútua entre os diferentes níveis e categorias de especializações ou entre diferentes gerações.

- Aceitação e gerenciamento de conflito no tempo apropriado. O grupo deve saber enfrentar os conflitos ou pontos de vista divergentes, sendo capaz de determinar prioridades.

- Consideração aos detalhes que podem promover cooperação ou que podem, ao contrário, descarrilhar o processo.

- O uso da experiência coletiva e do aprendizado cíclico. O grupo deve analisar como resolveu um problema, de modo que essa revisão melhore a cooperação na próxima vez que similar problema surgir.

- Visão e um sentimento de eficácia coletiva que deve guiar e dar confiança ao grupo no uso de seus recursos para atingir os objetivos.

Le Boterf, 2005 complementa que são necessárias algumas condições favoráveis reunidas ao longo de três eixos para um grupo cooperar efetivamente. É preciso saber cooperar, ser capaz de cooperar e querer cooperar. É preciso criar um ambiente favorável para maximizar as chances das pessoas atuarem com competência.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Informação é matéria prima de todas as áreas de conhecimento que a entendem conforme sua forma de apropriação, teorização, dependente do estágio de desenvolvimento de teorias e práticas mercadológicas (MIRANDA; SIMEÃO, 2002).

Rüdiger (2004) afirma que para entender a informação, enquanto ideia tecnologicamente estruturada, é importante situar historicamente a evolução dos conceitos de técnica e tecnologia, abrangendo o período clássico na Grécia, a época moderna e a contemporânea.

A reflexão sobre a questão da técnica é iniciada, no período clássico, pelos gregos, que passaram a registrar na forma de discurso a condição e o modo de agir de seu povo, com vistas a recriar um entendimento para gerações futuras. Inicialmente, *technè* era o conjunto de procedimentos para obter-se certos resultados, tendo seu sentido ligado à ideia de produção e fabricação. Posteriormente, esse conceito teve o acréscimo da ideia de conhecimento. Para os gregos, a técnica pode criar aquilo que a natureza, por algum motivo, não chegou a realizar. Esse processo criativo, envolvendo tanto a natureza (*physis*) como a intervenção humana (*technè*), era chamado de *poiésis* (RÜDIGER, 2004).

Também segundo Rüdiger (2004), na época moderna inicia-se o processo de distinção entre ciência (de natureza teórica) e saber (de natureza prática e instrumental). O crescente desenvolvimento e expansão tecnológica a partir da revolução industrial (1750 – 1820) iniciou um processo de tecnificação do mundo e de cientificação das atividades sociais. Já no período contemporâneo intensifica-se o progresso tecnológico com a ampliação de sua influência em todo o planeta. A informática e as novas tecnologias de comunicação reduzem as distâncias entre as diferentes regiões do globo aumentando o desenvolvimento de novos conhecimentos, técnicas e tecnologias. As redes formam um novo tecido tecno-social, decorrente dessa multiplicidade de canais e das múltiplas possibilidades de interação social. Na modernidade, inicia-se uma crescente valorização da razão e identificação da técnica com a máquina. Na atualidade, por fim, o desenvolvimento tecnológico chega a um ritmo muito intenso. A informação passa a ter suma importância para o homem. A velocidade com que novas informações são geradas cria a necessidade ao homem de permanente atualização.

Houve, assim, uma mudança gradual ao longo da história em relação ao conceito de tecnologia, uma vez que o estudo das técnicas tornou-se gradativamente mais sistematizado (LÉVY, 1999).

Pode-se dizer, que por muito tempo, a tecnologia da informação foi considerada mero item de suporte à organização, um “centro de custo” que a princípio não gerava qualquer retorno para o negócio. A crescente redução do custo dos computadores e redes de comunicação, aliada ao aumento da facilidade de uso desses equipamentos, fez com que as organizações passassem a dispor de uma infra-estrutura de TI cada vez mais completa e complexa, com capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar dados e informações, controlar equipamentos e processos de trabalho e conectar pessoas, funções, escritórios e organizações (BEAL, 2004).

Nesse novo cenário, a TI começou a assumir um papel muito mais importante nas organizações: o de adicionar valor e qualidade aos processos, produtos e serviços. Se no início a tecnologia era usada apenas para automatizar tarefas e eliminar o trabalho humano, aos poucos ela começou a enriquecer todo o processo de comunicação e melhorando o processo decisório (BEAL, 2004).

Davenport (2001, p. 235) considera que o uso da tecnologia apropriada (aquela que não é mais complexa ou poderosa que o necessário) traz inúmeros benefícios às organizações orientadas para a informação. Em lugar de concentrar os investimentos em obtenção de tecnologia de ponta, a organização precisa equilibrar a aplicação dos recursos, investindo em outros fatores necessários para assegurar a incorporação e a aplicação bem sucedida da tecnologia nos processos organizacionais, tais como mudanças na estrutura organizacional, na cultura e nos processos e comportamentos relativos à informação.

Está comprovado que muitos sistemas de tecnologia da informação ficam aquém de seu potencial em razão da concentração dos esforços unicamente em implantar equipamentos e programas de alto nível sem levar em conta os ajustes necessários nos processos organizacionais e no comportamento dos indivíduos em relação à TI (BEAL, 2004).

Walton (1998) considera que TI e organização influenciam-se mutuamente, sendo essa influência positiva ou negativa de acordo com as opções de implementação escolhidas. Defende que a implementação eficaz das tecnologias da informação exige uma integração dos aspectos técnicos dos sistemas de TI com os aspectos sociais da organização, num processo de adaptação mútua e contínua que deve contar com ampla participação de todas as partes que serão afetadas pela TI.

A tecnologia da informação tanto pode ser direcionada a partir da estratégia de negócio quanto ser o ponto de partida para a formulação de uma estratégia corporativa, quanto a percepção de uma oportunidade de uso estratégico de TI para alavancar negócios permite que a organização desenvolva uma estratégia corporativa baseada na tecnologia (BEAL, 2004).

2.5.1 Profissional de Tecnologia da Informação

Segundo Saviani (1998) o profissional de TI possui atributos inatos e adquiridos. Os inatos são: criatividade, inteligência emocional, bom-senso, liderança e extroversão; e os

adquiridos são: domínio técnico, empatia, bom-senso, domínio de idioma e saber escutar. Para Martins Moreira (1998), este profissional precisa ter: domínio teórico, capacidade para aprender e para resolver problemas.

Em pesquisa realizada em empresas brasileiras em 1999, os conhecimentos e habilidades que se buscava em um profissional de TI era: conhecimento técnico, formação superior na área, conhecimentos sobre negócios, capacidade analítica, flexibilidade, liderança, integridade, perfil generalista, bom relacionamento pessoal, clareza ao transmitir ideias, criatividade, proatividade e domínio do inglês (MOREIRA, 1999).

Atualmente o perfil do profissional de TI está deixando de ser estritamente tecnológico. Os profissionais que hoje conseguem contribuir também com as estratégias de negócio da companhia e que procuram se manter atualizados são profissionais diferenciados. Outro quesito considera muito importante é que o profissional tenha uma boa comunicação em todos os níveis: usuários, clientes, fornecedores, gestores, etc., a fim de que possa entender as demandas e se fazer compreendido de forma eficiente, diz Ernani Paulo Toso – Gerente de TI na Grendene S.A..

Foi realizado em 2010 a 1ª Pesquisa do Perfil dos Profissionais de TI que constatou que o setor de TI oferece vários ingredientes que estimulam os jovens (63,3% dos entrevistados estão na faixa dos 21 aos 29 anos) ao ingresso no setor, como trabalho com alta tecnologia, desafios, ambiente jovem e oportunidades crescentes. Porém atuar na área exige bastante dedicação e amadurecimento. Uma característica muito importante observada nos profissionais do setor é a facilidade de relacionamento. São muito adaptáveis e estão sempre abertos a mudança. Relacionam-se bem em grupo e sabem que a melhor forma de resolver um problema é através do diálogo (IANNINI, 2010).

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Competência para alguns autores, significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de performance. Já outros questionam se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando para alguns estudos que fazem a distinção entre *soft competencies* – que envolvem os traços de personalidades – e *hard competencies* – que se limitariam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico.

Durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram as definições de competência, associando-as às realizações das pessoas, àquilo que elas provem, produzem e/ou entregam. O fato é que a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

Competência é na verdade colocar em prática o que sabemos em determinado contexto, esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, etc. (BOTERF, 2003). Alguns autores procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade.

É de suma importância compreender o valor da Tecnologia da Informação (TI) em todos os níveis da estrutura organizacional. Somente desta forma será possível aumentar a coerência entre a organização e o mercado, que por sua vez, se traduz num aumento de eficácia em torno de cumprimento das metas/objetivos da empresa.

Os maiores benefícios da empresa aparecem quando estratégias organizacionais, estruturas e os processos são alterados juntamente com os investimentos de TI. Ou seja, se as decisões estratégicas que envolvem a TI forem tratadas de forma isolada ou descompassada, o resultado final será diferente do esperado. A TI oferece novas maneiras de pensar, pois em tempo real é possível às empresas agirem e reagirem rapidamente aos clientes, mercados e concorrentes.

Contudo, é preciso habilidade das empresas para manter os profissionais de TI motivados. As empresas devem conhecer as competências individuais e coletivas dos seus profissionais e equipes explorando-as ao máximo.

Neste estudo foram destacadas algumas fundamentações teóricas, as quais delinearão o desenvolvimento desta pesquisa. São elas:

| Fundamentações Teóricas | Delineamento |
|--|--|
| Correntes teóricas relacionadas a Competências | A competência está associada as realizações da pessoa em dado contexto. Autores que se destacam nesta corrente teórica são Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). |

| | |
|---|--|
| Compreensão das Competências Coletivas | Perspectiva Social – construção de um sentido coletivo, com uma base de conhecimento comum e desenvolvimento de um espírito de equipe (BONOTTO; BITTENCOURT, 2006). |
| Origem das Competências Coletivas | Sugere-se que a origem da competência coletiva está no processo de <i>sensemaking</i> do grupo: ou seja, na habilidade do grupo de dar sentido às ações individuais (WEICK, 1993). |
| Conceito base de Competências Coletivas | A competência de uma empresa não equivale à soma das competências de seus membros. O valor do capital depende não tanto dos seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação entre seus elementos (LE BOTERF, 2003). |

Figura 7 – Delineamento teórico utilizado no desenvolvimento desta pesquisa

Fonte: Elaboração Própria

Vale destacar, que delinear os fundamentos teóricos não significa desconsiderar os demais conceitos. Ou seja, as perspectivas social e funcional não são excludentes, mas complementares, e por vezes, até se misturam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentado o método de pesquisa que será utilizado neste estudo. O método além de auxiliar na escolha do caminho a ser seguido em uma pesquisa, com maior economia e segurança, facilita a tomada de decisões e detecção de erros, através da utilização de atividades sistemáticas e racionais (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Neste sentido, este capítulo tem por objetivo classificar a pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivo e procedimentos técnicos. Assim como, apresenta a população à ser pesquisada, detalha a construção do instrumento de pesquisa e apresenta a técnica de coleta e as análises de dados que serão utilizadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Churchill Jr., Gilbert e Peter (2000), os dados primários são aqueles coletados especificamente para o propósito da investigação. Hair Jr. et al. (2005) complementam o pensamento ao afirmar que, sob o contexto de uma pesquisa com dados primários, o pesquisador está envolvido em todos os aspectos da transformação dos dados em conhecimento, sendo que, qualquer projeto de pesquisa que exija a criação e implementação de uma *survey* dará origem a dados primários.

Quanto sua natureza, este estudo classifica-se como aplicada. A natureza da pesquisa, seu delineamento, pode ser definida como sendo o plano e a estrutura da investigação, sendo concebidos de forma a obter as respostas para os questionamentos da pesquisa (KERLINGER, 1980). A pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem. O pesquisador se baseia em atividade como observação, reflexão e experiências do passado e do presente para buscar a solução de problemas enfrentados (CHIZZOTTI, 1996).

No que se refere a sua abordagem este estudo classifica-se como quantitativa e qualitativa. Cabe salientar, que a abordagem da pesquisa é, predominantemente, de caráter qualitativo, em função dos objetivos definidos e da justificativa do estudo. A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, analisando a interação

das variáveis, de modo a identificar e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ampliando e aprofundando o entendimento de particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999). No entanto, na análise serão levados em conta dados quantitativos e qualitativos, por entender que a dissociação entre o quantitativo versus qualitativo, é uma discussão superada na atualidade (BAUER; GASKELL, 2002).

A escolha por realizar uma pesquisa qualitativa levou em conta o fato de que esse tipo de pesquisa permite:

- a) Analisar o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, num espaço profundo de relações, de processos e de fenômenos (MINAYO, 2003).
- b) Representa um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 2002).
- c) Há um esforço cuidadoso na descoberta de novas informações, relações e na verificação e ampliação do conhecimento existente (GIL, 2002).
- d) Parte de focos amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos ao longo da investigação (TRIVINOS, 1995).
- e) Busca-se a compreensão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas, não as reduzindo a variáveis (TRIVINOS, 1995).

Outra característica deste estudo é seu caráter exploratório-descritivo. Exploratório porque o objetivo é identificar quais competências coletivas são destacadas na equipe de TI em uma empresa de grande porte e descritivo porque se busca embasado nos fundamentos teóricos elaborar e aplicar uma pesquisa (*survey*) que nos permitirá explorar o assunto.

As pesquisas exploratórias são utilizadas quando a teoria ainda é incipiente e são poucos os autores que se dedicaram ao seu estudo (YIN, 2005). As pesquisas descritivas por sua vez, têm como principal finalidade delinear as características de determinado fenômeno ou população e, ainda, estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002). Além disso, são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação (MATTAR, 2005). São marcadas pela necessidade detalhada de informações; requerem uma especificação clara de que, o que, quando, onde, porque e como (MALHOTRA, 2005).

Quanto a seus procedimentos técnicos a forma de investigação definida é o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar

as características holísticas e significativas de fenômenos sociais complexos. Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso mostra-se adequado a investigações empíricas, justamente por se caracterizar pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (MALHOTRA, 2005).

Outra observação pertinente é a de Stake (1998), que refere o estudo de caso como um processo de aprendizagem e, ao mesmo tempo, como um produto de aprendizagem construída, onde pesquisador e pesquisado aprendem mutuamente o entendimento e a compreensão do caso estudado.

Gil (2002) define três razões principais que justificam o estudo de caso como uma estratégia apropriada:

- a) A possibilidade de estudar sistemas no ambiente natural, de aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática.
- b) A possibilidade de responder a perguntas do tipo Como? E Por que?, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo.
- c) A possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Para se elaborar um projeto de estudo de caso, é necessário desenvolver uma estrutura de pesquisa onde se defina quais questões estudar, quais dados coletar e como analisar esses resultados. Assim, alguns componentes são fundamentais, tais como: questões e proposições do estudo, unidade de análise, lógica de ligação dos dados às proposições e critérios de interpretação dos dados (YIN, 2005).

Define-se, também, o questionário como a técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa. O questionário pode ser definido como uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder” (MALHOTRA, 2001). Esta técnica de investigação tem por objetivo conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e outras situações vivenciadas por pessoas (GIL, 1999). O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas, principalmente pesquisa de grande escala. As alternativas quanto ao tipo de instrumento a ser utilizado são questionários enviados pelo correio, questionários auto-administrados ou questionários administrados para um grupo de pessoas (ROESCH, 2005). Neste estudo, optou-se pelo questionário auto-administrado.

Após a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, os mesmos foram tabulados e analisados com o auxílio do software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) - Versão 17. São descritas, a seguir, as definições e principais características das técnicas de análise de dados utilizadas neste estudo.

Inicialmente foi usada a técnica multivariada denominada análise fatorial. Esta é uma técnica de interdependência em que todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada qual relacionada com as demais, a fim de se estudar a inter-relação existente entre elas, buscando a redução de dados ou a sumarização. A “análise fatorial é um nome genérico que denota uma classe de processos utilizados essencialmente para redução e sumarização dos dados”. Quando existir um grande número de variáveis, a análise fatorial favorece a diminuição para poucas variáveis, reunindo variáveis em grupos que medem algo em comum, a fim de tornar a análise geral possível e interpretável (MALHOTRA, 2001).

Utilizou-se a análise descritiva a fim de apresentar as características não uniformes das unidades observadas ou experimentadas, como, por exemplo, de pessoas, cidades, famílias, escolas, entre outros (PESTANA e GAGEIRO, 2005). Além disso, esta modalidade de análise apresenta o objetivo de proporcionar informações sumarizadas de dados contidos no total de elementos de uma amostra estudada.

A análise de correlação diz respeito ao grau de associação ou correspondência existente entre uma variável-critério e uma ou mais variáveis-prognóstico. Embora esta análise aborde a medida da relação entre duas variáveis, não é possível inferir a existência, através da utilização da mesma, de uma relação de causa e efeito entre os dados analisados (MATTAR, 2005).

Por fim, utilizou-se a análise de variância como uma técnica estatística para estudar as diferenças entre as médias de duas ou mais populações. Com esta técnica é possível verificar as diferenças entre os valores médios da variável dependente para diversas categorias de uma única variável independente ou fator (MALHOTRA, 2001).

Através das técnicas de análise de dados acima apresentadas, foi possível investigar quais as competências coletivas que se destacam na equipe de Tecnologia da Informação de uma empresa de grande porte.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

A Grendene¹ foi fundada em 1971 e é uma das maiores produtoras mundiais de calçados e líder em vários segmentos no mercado brasileiro. Possui tecnologia proprietária e exclusiva na produção de calçados. Totalmente verticalizada, a partir de matrizaria e fábricas próprias, com uma logística de distribuição que atinge desde distribuidores a varejistas tradicionais e não-tradicionais em todo o território nacional e no exterior.

A empresa é detentora de marcas reconhecidas e de sucesso, como Melissa, Rider, Grendha, Ilhabela, Ipanema Gisele Bündchen, Ipanema, Grendene Kids e Grendene Baby. Em 2008 lançou mais uma marca – Zaxy com produtos inspirados nas principais tendências de moda mundial. Além disso, atua também através de licenciamentos de celebridades e personagens do universo infanto-juvenil.

A Grendene é totalmente integrada, com capacidade instalada em suas seis unidades industriais, compostas por 12 fábricas de calçados, com capacidade instalada total de 200 milhões de pares/ano, além de uma matrizaria e uma fábrica de PVC para consumo próprio na produção de calçados.

Em 2009 superou a marca histórica de 150 milhões de pares produzidos inteiramente no Brasil.

As unidades industriais estão assim distribuídas: (i) Estado do Ceará, nas cidades de Sobral (1993), matriz (sede social) e maior planta, com seis fábricas de calçados e uma de PVC; Fortaleza (1990), duas fábricas de calçados e componentes de PVC; Crato (1997), uma fábrica de calçados e de componentes em EVA; (ii) Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Farroupilha (1971), duas fábricas de calçados e sede administrativa; e Carlos Barbosa (1980), matrizaria; e (iii) Estado da Bahia, uma unidade na cidade de Teixeira de Freitas (2007).

¹ Informações do Perfil e Histórico da empresa Grendene S.A. Disponível em: <<http://ri.grendene.com.br/port/home/index.asp?language=0>> Acesso em: 24 out. 2010.

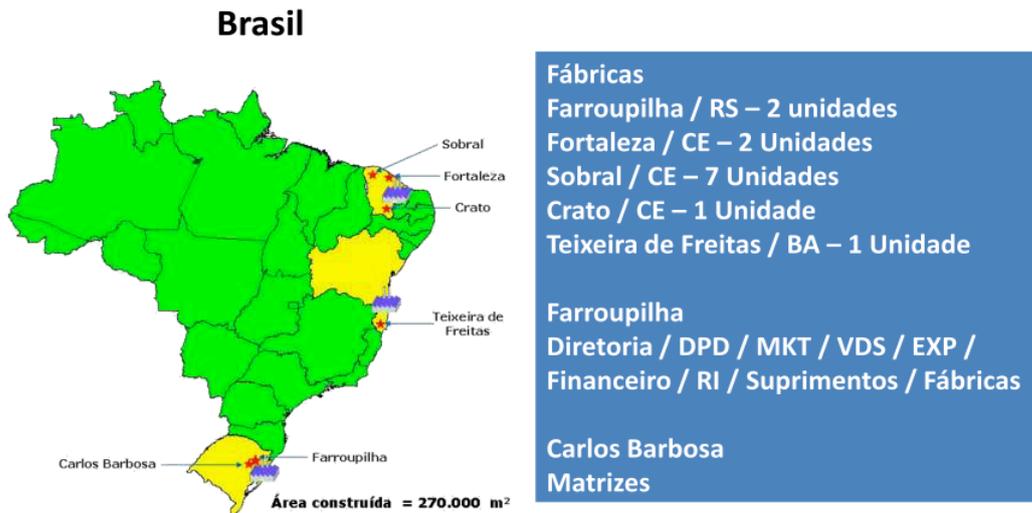


Figura 8 - Localização das fábricas da Grendene S.A.

Fonte: Site Grendene - Relações com Investidores.

A empresa vende seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e via subsidiárias no exterior, Grendene USA, Inc. (EUA) e Grendene Argentina S.A.. (Argentina), atingindo cerca de 20 mil pontos-de-venda fora do País e 60 mil no mercado brasileiro, além de uma área de vendas separada e distribuição seletiva para a marca Melissa.

Os diferenciais competitivos são fundamentados nos valores da Grendene, como:

LUCRO: O lucro é essencial e insubstituível para a continuidade da Grendene e a manutenção dos empregos.

COMPETITIVIDADE: Produtividade crescente – custos e despesas em exame e redução constante.

INOVAÇÃO E AGILIDADE: Antecipar-se às dificuldades, inovar e fazer melhor.

ÉTICA: Integridade, Respeito e Transparência – Pensar, Falar e Agir.

As principais vantagens e diferenciais competitivos da Grendene são seus **ativos tangíveis e intangíveis – o DNA da Grendene** – que se traduzem em: Força das Marcas, Capacidade de Inovação, *Marketing* Agressivo, Processo Produtivo Diferenciado, Tecnologia Proprietária, Pesquisa & Desenvolvimento, Verticalização, Escala de Produção, Custo

Competitivo Global, Qualidade dos Produtos, Logística, Nível de Governança Corporativa e Solidez Financeira.



42

Figura 9 - Principais Marcas Licenciadas comercializadas pela Grendene S.A.

Fonte: Site Grendene - Relações com Investidores.



50

Figura 10 - Marcas Próprias comercializadas pela Grendene S.A.

Fonte: Site Grendene - Relações com Investidores.

Tabela 1 - Principais Indicadores de Vendas em Pares - 2009, 2010 e 2011

| Volume de Vendas (milhões de pares) | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Mercado Interno | 117,4 | 114,9 | 107,6 |
| Mercado Externo | 48,3 | 54,6 | 42,5 |
| TOTAL | 165,7 | 169,5 | 150,1 |

Fonte: Site Grendene - Relações com Investidores.

Tabela 2 - Principais Indicadores de Vendas em Valor (R\$) - 2009, 2010 e 2011

| Volume de Vendas (R\$ milhões) | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Mercado Interno | 1.464,4 | 1.603,8 | 1.489,9 |
| Mercado Externo | 355,0 | 394,8 | 356,8 |
| Receita Bruta | 1.819,4 | 1.998,6 | 1.846,7 |

Fonte: Site Grendene - Relações com Investidores.

| | |
|--|--|
| Quantidade de Novos Produtos/Ano 2009 | 632 |
| Capacidade de Produção Média | Ano: 200.000.000 Pares Mês: 17.000.000 Pares Dia (30 dias): 567.000 Pares Hora (24 horas): 24.000 Pares Minuto: 400 Pares Segundo: 7 Pares |
| Quantidade de Funcionários | Total Grendene - 27.198 Total Sobral - 20.203 Total Crato - 2535 Total Fortaleza - 2523 Total Teixeira de Freitas - 260 Total Farroupilha - 1305 Total Carlos Barbosa - 367 Total Galeria Melissa (SP) - 15 |

Figura 11 - Indicadores de Novos Produtos, Produção Média e Quantidade de Funcionários

Fonte: Site Grendene - Relações com Investidores.

3.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - GRENDENE S.A.

Em 2006 a Grendene S.A. começou a repensar sua estrutura organizacional, suas práticas de gestão e a olhar o mercado com outros olhos, preparando-se melhor para os desafios futuros. Com esse objetivo, nasceu o modelo de gestão de pessoas Crescer + que tinha como fim redesenhar a sua estrutura funcional e a forma de compensação dos funcionários. O foco inicial era desenvolver uma política justa de cargos e salários, e nesse mesmo momento a empresa amadurecia outra iniciativa que viria a reforçar o papel do Crescer +, um movimento para a consolidação da educação corporativa, que, mais do que desenvolver pessoas, surgia com o propósito de apoiar o modelo de gestão da empresa, suportando a criação da carta de valores e dos movimentos corporativos.

Neste cenário, surge em outubro de 2007 o Crescer +, sob o slogan “somando esforços para o seu desenvolvimento”. A partir de então, não apenas cargos e salários passaram a ser o foco de trabalho, mas também as ações de recrutamento e seleção, gestão da performance, educação corporativa e carreira e sucessão.

Todas essas ações precisavam estar conectadas para gerar resultados. Foi então que a Grendene passou a enxergar essas ações como parte de um átomo, como elétrons, partículas inseparáveis (conceito grego), a fim de representar a interligação de todas as partes e a sinergia entre um elétron e outro. Na figura a seguir, pode-se observar que ainda há espaço para um elétron, assunto que a área de Recursos Humanos estuda para agregar em seu modelo de gestão como foco para a medicina ocupacional e qualidade de vida.

E como todo átomo, este também possui um núcleo: o perfil de cargo. Este perfil é a espinha dorsal para o desenvolvimento de todas as ações, sendo de fundamental importância para a seleção assertiva de candidatos, planejamento de capacitações, a avaliação de prontidão dos funcionários, análises de remuneração e planejamento de carreira.

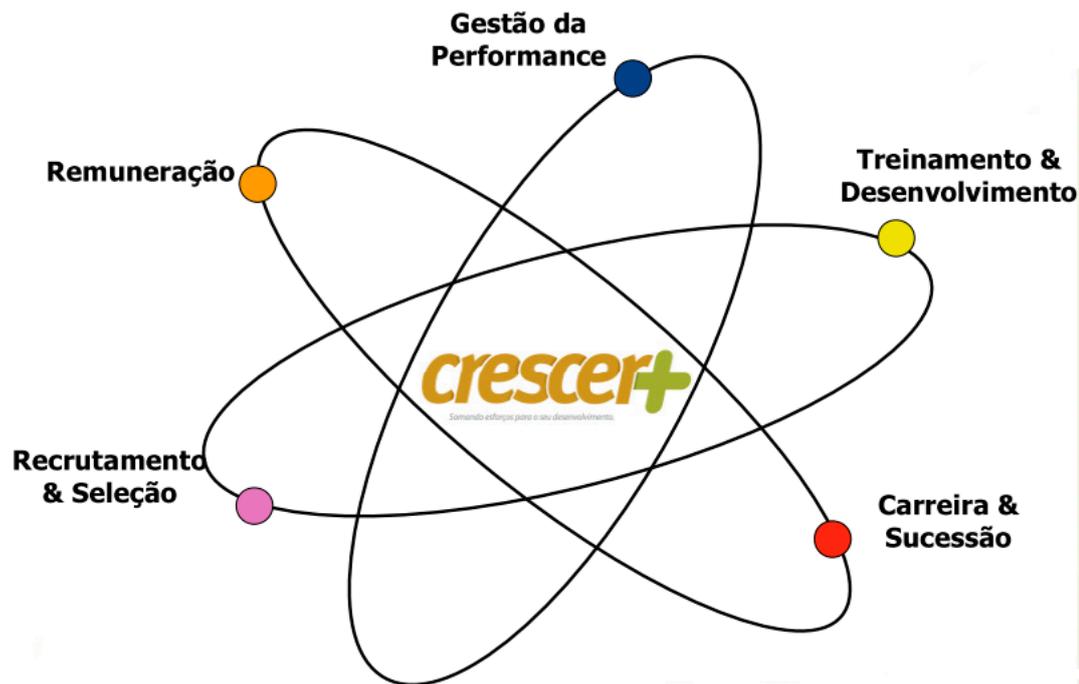


Figura 12 - Imagem Representativa (átomo) do modelo de gestão de pessoas (Crescer+)

Fonte: Intranet – Portal RH da Grendene S.A.

O modelo é suportado através do compromisso assumido por parte dos gestores que participam diretamente na criação e continuação das práticas e políticas estabelecidas, mantendo a estrutura sempre atualizada e coerente. Além disso, todos os avaliadores são capacitados e anualmente reciclados quanto à metodologia e às melhores práticas a serem adotadas. O *software* que hospeda o Crescer+ foi desenvolvido internamente pela equipe de TI da empresa para melhor atender às necessidades de utilização do programa.

No ano de 2008 foi realizado o primeiro ciclo de avaliações de prontidão, avaliações realizadas para cada funcionário, medindo o nível de entrega de cada colaborador com base no perfil de cargo ocupado, seguido de *feedback* estruturado, construção de planos de ação e avaliação de *feedback*. A Grendene entende que o ciclo de avaliação apenas é encerrado quando o próprio gestor recebe uma devolutiva dos seus funcionários sobre a sua performance como avaliador.



Figura 13 - Imagem Representativa (régua) do guia de crescimento/evolução do funcionário no Crescer+

Fonte: Intranet – Portal RH da Grendene S.A.

| Competência | Descrição |
|--------------------|---|
| Prontidão | Estar pronto para realizar suas atividades com agilidade, desembaraço, transparência, rapidez de compreensão e decisão, gerando os resultados esperados, mesmo em situações adversas. |
| Empreendedorismo | Capacidade de entendimento da visão sistêmica do negócio, agindo pró-ativamente na implementação de novas ideias e projetos com visão de futuro e resultados sustentáveis, assumindo riscos nos processos dos quais assume a liderança, transformando dificuldades em oportunidades. |
| Paixão | Gostar do que faz, demonstrar entusiasmo e satisfação por fazer parte da empresa e na realização das suas responsabilidades. |
| Espírito de Equipe | Capacidade de trabalhar em parceria para um objetivo comum com disponibilidade para crescer junto com a equipe e de compartilhar a realização de responsabilidades, mantendo postura profissional e colaborativa, reconhecendo e dividindo os sucessos e insucessos. |
| Liderança | Capacidade de transmitir confiança à equipe e à organização, delegando Responsabilidades, interagindo de forma honesta, ética, transparente e orientadora na busca da competitividade, na resolução de impasses, assegurando a obtenção de resultados eficazes e inspirando uma visão compartilhada através da motivação da equipe. |
| Planejamento | Capacidade de elaborar e executar planos, definindo metodologias e recursos, distribuindo prazos e tarefas e estabelecendo prioridades, metas e indicadores. Acompanhar a execução das etapas, controlando, propondo redirecionamentos e avaliando resultados de acordo com os cenários. |
| Foco no Resultado | Capacidade de analisar as demandas e direcionar as atividades para o alcance das metas da empresa, garantindo os resultados esperados. |
| Visão Sistêmica | Capacidade para entender a sua contribuição e a relação de sua área |

| | |
|--------------------------|---|
| | nas diversas atividades da empresa, bem como o impacto da interdependência destas áreas no negócio. |
| Capacidade Analítica | Capacidade de analisar situações e informações, discriminando e interpretando os fatores de maneira imparcial, realizando avaliação crítica e conclusiva (bom senso) e apontando direcionamentos para subsidiar as tomadas de decisões. |
| Organização | Capacidade de organizar e sistematizar seu próprio trabalho, identificando métodos que assegurem a continuidade do processo e zelando pelos instrumentos, documentos, ferramentas e informações. |
| Visão de Negócio | Visualizar tendências e oportunidades que possam impactar no negócio, realizando projeções e direcionando esforços em busca da maximização dos resultados. |
| Concentração | Capacidade de manter a atenção aos detalhes nas atividades, aplicando o pensamento de modo intenso e exclusivo, mesmo que em situações adversas, evitando retrabalho. |
| Autocontrole | Capacidade de responder às situações de pressão e/ou oposição, evitando atitudes intempestivas, mantendo o equilíbrio emocional e postura profissional. |
| Autodesenvolvimento | Capacidade de se desenvolver e progredir profissionalmente, com interesse e mobilização constante pelo aprimoramento, buscando os meios adequados para adquirir e aperfeiçoar conhecimentos. |
| Ambição | Apresentar desejo constante de crescimento, boa vontade e curiosidade frente aos desafios e oportunidades apresentados, almejando realização e continuidade. |
| Flexibilidade | Capacidade para aceitar, adaptar-se e trabalhar de forma eficaz a novas e variadas situações e ambientes, de forma madura e equilibrada. Facilidade de lidar com mudanças, responsabilidades, indivíduos e grupos. |
| Capacidade Investigativa | Capacidade de pesquisar, testar, questionar e examinar com método e atenção informações, situações ou ações relacionados a um determinado assunto. |
| Comunicação e Persuasão | Capacidade de assimilar informações de maneira empática e transmitir ideias de forma clara, convicta e objetiva (escrita e fala), estabelecendo conexões através de meios de comunicação eficazes. |
| Criatividade e Inovação | Capacidade de contribuir com soluções ágeis e aplicáveis como alternativas para aprimorar ou desenvolver produtos, processos ou serviços, provocando rupturas e quebras de paradigmas, maximizando oportunidades. |
| Sigilo / Discrição | Habilidade para identificar e tratar assuntos e procedimentos que requeiram resguardo, agindo com discernimento, prudência, confiabilidade e reserva. Dever ético que impede a revelação de |

| | |
|--------------------|--|
| | assuntos confidenciais ligados à sua atuação. |
| Multiplicador | Capacidade de transmitir e compartilhar ideias, conhecimentos e informações, de forma clara e compreensível, orientando e desenvolvendo pessoas, possibilitando o entendimento através do processo de educação e aprendizagem. |
| Negociação | Habilidade para criar e manter relações, promovendo o entendimento, discussão e consenso em situações adversas, conciliando os interesses das partes para que ambas obtenham resultado positivo. |
| Parceria | Capacidade para desenvolver relacionamentos profissionais de interesse comum, mantendo a proximidade e descrição. |
| <i>Networking</i> | Capacidade para criar e manter redes de contatos e relacionamentos ligados à atividade profissional, visando compartilhar informações e experiências. |
| Tomada de Decisões | Capacidade de posicionar-se diante dos diferentes cenários, realizando a escolha ponderada, imparcial e segura dentro do seu âmbito de atuação. Capacidade de assumir riscos e enfrentar desafios constantes com firmeza e determinação. |
| Persistência | Capacidade de buscar o resultado com obstinação e comprometimento, mantendo-se constante e firme em seus propósitos, mesmo que em situações adversas. |

Figura 14 - Guia de Competências Grendene S.A.

Fonte: *Intranet* – Portal RH da Grendene S.A.

3.4 DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - GRENDENE S.A.²

A Grendene foi fundada em 1971. O Departamento de Processamento de Dados da Grendene surgiu em 1982 com a implantação de Sistemas Administrativos Financeiros e Faturamento em dois minicomputadores Labo.

Antes desta data, Os sistemas eram desenvolvidos por uma empresa terceirizada, que remetiam os programas por discos ou mandavam via *fax* correções ou alterações (partes de programas) para serem digitados. A digitação se preocupava com a entrada de dados: pedidos, notas, lançamentos contábeis, informações de ponto, etc.. Tudo era feito no CPD porque não havia terminais fora dele.

² Caracterização da Divisão de Tecnologia da Informação da empresa Grendene S.A construída a partir de entrevista concedida por Ernani Paulo Toso – Gerente de TI.

Em 1989 inicia a digitação de pedidos *on-line* nos Representantes da Grendene em todo o Brasil. A entrada de dados passou a ser feita pelos usuários nas próprias áreas de negócio.

Com o início da utilização de processamento em *mainframes* Unisys houve a necessidade de equipes com conhecimentos específicos. Criaram-se a partir daí, as áreas de Suporte, Sistemas e Operação dentro do CPD.

O desenvolvimento de sistemas terceirizado foi mantido e a equipe de Sistemas tinha a função de Analistas de Negócios. Os analistas faziam a interface entre os usuários e o fornecedor de sistemas e eram responsáveis pela administração dos sistemas.

A equipe de Suporte cuidava de toda a infraestrutura de processamento: servidores, sistemas operacionais, banco de dados, rede e comunicação de dados. A Operação era responsável por manter a infraestrutura em funcionamento e também pela execução de rotinas *batch*.

Já em 1995 ocorre a ampliação do *mainframe* para suportar o crescimento da empresa - fábricas de Fortaleza e Sobral.

Em 1997 a equipe de vendedores Grendene recebe um aplicativo *desktop* de Automação de Vendas para ser utilizado em *notebooks*.

No ano seguinte, a Grendene resolve investir fortemente em desenvolvimento para internet (*web*) e contrata um novo sistema integrado de gestão (ERP). A implantação do ERP Datasul foi feita em 2002.

Após essa data implantou-se outras melhorias, como um aplicativo para fazer a gestão do conteúdo não estruturado (*WebDesk*), BI (*Business Intelligence*) e servidores virtualizados (2006).

Em 2008 um novo marco. A Grendene criou sua própria Fábrica de *Software* em busca de agilidade, qualidade e redução de custos com implementação de sistemas.

Ainda em 2008 iniciaram-se dois grandes projetos na Grendene S.A.. Um relacionado a gestão da produção (Preactor) e outro através da gestão do ciclo de vida de produtos (Matrix). Ambos os projetos ainda estão em andamento.

Em 2009 ocorreu a virtualização dos *desktops*. A virtualização trouxe diversos benefícios, sendo os mais notáveis: centralização da manutenção e segurança e diminuição com custos em equipamentos para os usuários.

| VISÃO - Unidades | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Farroupilha | 47 | 48 | 58 | 73 | 82 | 98 |
| Sobral | 32 | 27 | 21 | 23 | 28 | 31 |
| Crato | 7 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 |
| Fortaleza | 6 | 7 | 6 | 8 | 7 | 5 |
| TOTAL | 92 | 87 | 90 | 110 | 123 | 138 |
| VISÃO - TI | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Gestão | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Sistemas | 30 | 30 | 33 | 46 | 55 | 62 |
| Suporte/Serviços | 60 | 55 | 54 | 61 | 65 | 73 |
| TOTAL | 92 | 87 | 90 | 110 | 123 | 138 |

Figura 15 - Crescimento do número de funcionários na Divisão de TI - Grendene S.A.

Fonte: Informações extraídas através do Sistema de RH - *Expert*.

A Governança de TI da Grendene S.A. está baseada no que sugere a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma metodologia de medição e gestão para gerenciamento contínuo do desempenho do negócio, através da tradução da estratégia num conjunto de indicadores (*scorecard*) balanceados (*balanced*) que envolve estratégia e processos de gestão.

A partir deste modelo, foi criado o mapa estratégico com missão, visão, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. A implementação iniciou em Outubro de 2005. Para implementar os objetivos estratégicos ou iniciativas foi buscado em cada *framework* (BSC, COBIT, PMBOK, etc.), aquilo que se adaptava a realidade da Grendene S.A..

Através desta metodologia a Divisão de TI tem como objetivos:

- Manter as estratégias de TI alinhadas com as estratégias da empresa;

- Definir e acompanhar indicadores e metas de desempenho;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico;
- Confirmar a contribuição da TI para o crescimento do negócio;
- Assegurar mais qualidade nos serviços prestados pela TI.

Na Governança da TI da Grendene S.A. também é aplicado os fundamentos do COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*). O COBIT é um guia de boas práticas, dirigido para a gestão de Tecnologia da Informação. Os objetivos esperados com a adoção destes fundamentos são:

- Reavaliar a maturidade dos processos existentes X processos COBIT (34 processos recomendados);
- Capacitar a estrutura e processos de TI para suportar as estratégias da empresa;
- Controlar os investimentos de TI;
- Medir e auditar a qualidade de serviços de TI;
- Definir acordos de níveis de serviços/gestão de contratos internos e externos;
- Elaborar planos de melhoria contínua (PDCA).

Sempre pensando em aprimorar o foco da área de TI às estratégias de negócio da empresa foi criado o Escritório de Projetos. Os objetivos através do Escritório de Projetos são:

- Assegurar que os projetos selecionados estejam alinhados com os objetivos da organização;
- Obter maior comprometimento de todos os *stakeholders*;
- Fortalecer que objetivos individuais (cada um fazendo sua parte) contribuirão para os resultados finais;
- Responder com agilidade a demanda dos usuários;
- Melhorar a qualidade das especificações e entregas dos projetos;
- Consolidar as estimativas de preços, prazos e custos;
- Garantir a adequação dos recursos/ativos de TI para suprir a demanda dos projetos.

3.4.1 Gestão de Pessoas na Divisão de Tecnologia da Informação da Grendene S.A.

Stewart (1998), já afirmava que o valor de um produto está no conteúdo intelectual, não físico. É o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados, ou seja, competência, o que vem ressaltar o aspecto da inserção de competências pessoais na melhoria da competitividade organizacional.

Pensando nisso, a Grendene S.A. criou uma ferramenta estruturada que foi disponibilizada para todos os departamentos administrativos para fazer a gestão de pessoas. O projeto criado pelo Departamento de Recursos Humanos foi batizado de Crescer +.

O Projeto Crescer+ fez com que a TI saísse de uma Gestão de Pessoas informal e subjetivo para uma gestão estruturada com papéis, responsabilidades e indicadores definidos em cada função.

O Crescer + apoia os líderes na gestão de recursos humanos estabelecendo políticas de reconhecimento justas e transparentes, como forma de atrair e manter colaboradores qualificados. Formalizou as competências necessárias para cada função e orienta os gestores para a capacitação e desenvolvimento de suas equipes, apóia nas decisões de crescimento interno e no recrutamento e seleção de novos colaboradores.

A fim de identificar o Clima Organizacional da Divisão de TI são realizadas pesquisas periódicas. A mesma tem por finalidade medir o grau de motivação dos colaboradores em relação aos atributos que a compõem, sendo eles: condições de trabalho, comunicação, integração e cooperação, imagem, desenvolvimento e realização profissional e estilo de liderança.

Hoje se identifica na Divisão de TI, como principal dificuldade do processo de aplicação das pesquisas de Clima Organizacional, a falta de tempo para tomar as ações necessárias que surgem a partir da análise dos resultados. Segundo Ernani Paulo Toso: “sempre se tem alguma coisa com maior prioridade e acaba-se deixando de lado o processo estruturado e se agindo de forma pontual”.

Outra dificuldade encontrada nestas ações é a restrição de gastos. Isso acaba provocando uma frustração no gestor que gostaria de atender as demandas e nos colaboradores que não se sentem valorizados/prestigiados por não serem atendidos.

Os fatores que motivaram a escolha da empresa Grendene S.A. para o desenvolvimento desse estudo foram:

- trata-se de uma empresa de grande porte com credibilidade no mercado e que está em constante processo de crescimento e expansão no mercado nacional e internacional.
- seguidamente faz parcerias com a Universidade de Caxias do Sul – UCS para desenvolver estudos e/ou projetos que abrangem as mais diversas áreas da empresa.
- em 2006, remodelou sua forma de trabalhar com pessoas e criou o modelo de gestão de pessoas Crescer +. O mesmo já contempla alguns conceitos/fundamentos relacionados a competências.
- o fato de a pesquisadora ter vínculo empregatício com a empresa há mais de 10 anos e possuir um bom relacionamento com todos os níveis hierárquicos. Isso facilita o acesso às informações, entrevistas e aplicação dos questionários.

3.5 PLANO DE COLETA DE DADOS

O termo amostragem para Deming (1996) pode ser definido como o processo de seleção de um subconjunto de observações de uma população total de interesse do pesquisador, de forma que as características desse subconjunto possam ser utilizadas como ferramenta para tirar conclusões e para que possam ser feitas inferências sobre a população total.

O universo da pesquisa é composto pelo conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, unidades, etc.) que possuem as características do objeto de estudo (VERGARA, 1997). A amostra é uma parte do universo, podendo ser dividida em dois tipos: probabilísticas e não-probabilísticas. A primeira baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados e a segunda não faz uso de nenhuma forma aleatória de seleção (LAKATOS; MARCONI, 1982).

Os participantes desta pesquisa foram os funcionários da Divisão de Tecnologia da Informação da empresa. Sendo assim, o processo de amostragem utilizado neste estudo foi amostragem não probabilística intencional. Os questionários foram aplicados aos 132 funcionários da Divisão de TI, ou seja, a população.

A aplicação do questionário para os 132 funcionários da Divisão de TI da Grendene S.A. ocorreu no período de 24 de Setembro de 2011 até 21 de Outubro de 2011. Para os

funcionários da unidade de Farroupilha – RS o questionário foi entregue presencialmente de forma impressa, onde os funcionários foram instruídos a responder o questionário pensando em sua equipe/time. Para os funcionários da Divisão de TI que estão alocados em Sobral - CE, Crato - CE, Fortaleza - CE e Teixeira de Freitas – BA foi utilizado a ferramenta Google Docs - Formulário a qual permite enviar por e-mail um *link* com a pesquisa devidamente formatada.

3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A fim de contemplar a população de funcionários da Divisão de TI de todas as unidades da Grendene S.A. foi decidido por utilizar-se a técnica de pesquisa por *survey*. Segundo McDaniel e Gates (2005) este tipo de pesquisa consiste na utilização de um questionário para coletar dados, opiniões e atitudes; é o meio mais difundido de coletar dados primários. Dentre os motivos para a utilização deste tipo de pesquisa, os autores destacam a possibilidade de obter alguma idéia das forças causadoras de uma determinada ação e de como a mesma irá ocorrer. Além disso, através de pesquisas por *survey*, é possível analisar os aspectos demográficos ou de estilo de vida, por exemplo, através da verificação de informações relativas à idade, renda, ocupação, situação no ciclo de vida familiar e outros fatores que sejam considerados relevantes ao estudo.

Diversos instrumentos de coleta de dados foram pesquisados, mas não foi identificado nenhum que adequa-se a necessidade deste estudo. A fim de atender essa necessidade foi elaborado um instrumento de pesquisa específico. O mesmo foi desenvolvido baseado nos trabalhos abaixo relacionados:

| Referências Bibliográficas | Finalidade |
|---|--|
| CLOSS, L. Q. Estudo transcultural sobre competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, | Esta Referência Bibliográfica foi utilizada como principal base para desenvolvimento do instrumento de pesquisa (<i>survey</i>) que foi elaborado para coleta dos dados. |

| | |
|---|--|
| 2004. | Este trabalho foi selecionado porque as questões apresentadas já tratavam do conceito de Competências em Grupo . |
| PEREIRA, M. A. C. Competências para o ensino e a pesquisa: uma <i>survey</i> com docentes de engenharia química. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007. | Esta Referência Bibliográfica foi utilizada como base secundária para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa (<i>survey</i>) que foi elaborado para coleta dos dados. Este trabalho foi selecionado por tratar de Competências para um público (amostra) de profissionais da área de Ciências Exatas . |
| ROSA, J. S. A dinâmica das competências coletivas em um contexto de redes de cooperação. Dissertação de Mestrado. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, 2007. | Esta Referência Bibliográfica foi selecionada por tratar do assunto Competências Coletivas e dispor de um Questionário (Questões Abertas) que serviram de inspiração para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa (<i>survey</i>) deste estudo. |
| IANNINI, T. O. 1a. pesquisa do perfil dos profissionais de TI. Minas Gerais, [2010]. Disponível em: < http://assespro.org.br/biblioteca/documentos/2010-03-pesquisa-do-perfil-dos-profissionais-de-tecnologia-da-informacao/ >. Acesso em: 07 mar. 2011. | A partir deste estudo foram selecionadas dez (10) Competências que se destacam nos profissionais de Tecnologia da Informação a fim de utilizá-las na elaboração das questões. São elas: Cooperação, Motivação, Fornecer e Receber <i>Feedback</i> , Relacionamento Interpessoal, Flexibilidade, Comunicação, Empatia, Planejamento, Contribuir e Proatividade. |

Figura 16 - Referências utilizadas na elaboração da *Survey*

Fonte: Elaboração Própria.

O instrumento de pesquisa foi separado em dois blocos. O primeiro bloco corresponde ao Perfil do Respondente, onde foi solicitado aos participantes que informassem seu gênero, idade, formação acadêmica e tempo de empresa.

O segundo bloco é constituído por 31 questões, onde os participantes responderam se concordavam ou não com as afirmações. As mesmas foram respondidas utilizando a escala *Likert* de 5 pontos, onde 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

Através da realização de um pré-teste, é possível evidenciar falhas na redação do questionário, como a complexidade ou desnecessidade de questões e imprecisão da redação. Além disso, pode-se verificar se existe uma sequência favorável das questões, se há condições de analisar os dados e se os resultados obtidos têm sentido (GIL, 1999; ROESCH, 2005).

Desta forma, o instrumento de pesquisa (*survey*) desenvolvido neste trabalho foi validado através de dois pré-testes com os funcionários da Divisão de TI da Grendene S.A..

O primeiro pré-teste foi aplicado no período de 11 até 14 de Julho de 2011 para 31 funcionários da Divisão de TI da Grendene S.A.. Selecionamos 31 funcionários para que fosse possível fazer algumas inferências estatísticas e avaliar se os resultados seriam satisfatórios.

Ao inserir os dados no *software* SPSS foram percebidos alguns problemas, sendo eles: ambiguidade (mais de uma ideia na mesma variável), questões elaboradas que estavam suavizando a escala como um todo e ao executar o fatorial o KMO (*Kaiser–Meyer–Olkin*) teve um resultado muito baixo. Foram realizados alguns ajustes e conseguiu-se atingir um KMO mínimo, mas os fatores ainda não estavam muito coerentes. Algumas variáveis estavam muito extensas e causando dificuldade de entendimento. Sendo assim, as mesmas foram reescritas de forma mais sucinta e direta.

Abaixo segue as variáveis que foram reescritas do primeiro para o segundo pré-teste:

X 2 (primeiro pré-teste) – “Nós tentamos ficar atentos ao clima do nosso grupo e como ele está afetando nosso trabalho”.

X 2 (segundo pré-teste) – “Nós ficamos atentos ao clima de nossa equipe”.

X 4 (primeiro pré-teste) – “Em nosso grupo expressamos entre nós a nossa apreciação/elogios pelos esforços dos membros”.

X 4 (segundo pré-teste) – “Em nossa equipe reconhecemos os esforços dos colegas”.

X 9 (primeiro pré-teste) – “Nosso grupo apresenta maneiras para solucionar problemas que outros poderiam dizer que estão fora de nosso controle”.

X 9 (segundo pré-teste) – “Nossa equipe costuma encontrar maneiras criativas para solucionar problemas”.

X 11 (primeiro pré-teste) - “Nós temos certas palavras ou expressões que usamos para determinar situações que se criam em nosso grupo.

X 11 (segundo pré-teste) – “Nós temos certas palavras ou expressões que usamos para denominar os estados de ânimo em nossa equipe”.

X 22 (primeiro pré-teste) - “Quando tenho uma reclamação de um membro ou mais da equipe sinto-me a vontade para conversar com ele(s) sobre o assunto”.

X 21 (segundo pré-teste) – “Quando tenho uma reclamação de um colega sinto-me a vontade para conversar com ele(s) sobre o assunto”.

X 13 (primeiro pré-teste) – “Nós não avaliamos nosso grupo e seu desempenho”.

X 23 (segundo pré-teste) – “Frequentemente comparamos nossa equipe com outras equipes a fim de avaliar nosso desempenho”.

X 25 (primeiro pré-teste) – Quando tenho dificuldades e/ou falho em alguma atividade peço ajuda a meus colegas de equipe.

X 25 (segundo pré-teste) – Quando tenho dificuldades, meus colegas de equipe costumam me ajudar.

O segundo pré-teste foi aplicado no período de 12 até 15 de Agosto de 2011 para 10 funcionários da Divisão de TI da Grendene S.A.. Nesta aplicação foi enfatizado aos entrevistados que eles opinassem sobre o instrumento de pesquisa (*survey*) destacando as dificuldades de compreensão, palavras que soassem estranhas, afirmativas que gerassem constrangimento, assim como afirmativas importantes que não haviam sido inclusas no mesmo. Foram obtidos retornos positivos dos entrevistados, sendo assim o instrumento foi

dado como finalizado e iniciou-se a aplicação para a população. As variáveis que constam na versão final do instrumento de pesquisa podem ser visualizadas na figura 17.

| Item | Ação |
|------|--|
| 1 | O relacionamento de nossa equipe é sustentado pela cooperação. |
| 2 | Nós ficamos atentos ao clima de nossa equipe. |
| 3 | Os meus colegas têm formas de demonstrar que se importam uns com os outros. |
| 4 | Em nossa equipe reconhecemos os esforços dos colegas. |
| 5 | Os membros da nossa equipe não discutem suas frustrações com a equipe. |
| 6 | Quando há tensão em nossa equipe nós admitimos e conversamos a respeito. |
| 7 | Nós discutimos frequentemente como lidar com as dificuldades do dia-a-dia. |
| 8 | Nós nos esforçamos para entender as atitudes e visões uns dos outros. |
| 9 | Nossa equipe costuma encontrar maneiras criativas para solucionar problemas. |
| 10 | Quando um problema atrapalha nosso progresso, os membros da equipe demonstram motivação para resolvê-lo. |
| 11 | Nós temos certas palavras ou expressões que usamos para denominar os estados de ânimo em nossa equipe. |
| 12 | Em nossa equipe informamos aos colegas se eles estão fazendo algo considerado inaceitável. |
| 13 | Meus colegas costumam cooperar para que a equipe consiga atingir seus objetivos. |
| 14 | Em nossa equipe, dedicamos uma parte do tempo de trabalho para a avaliação do nosso desempenho. |
| 15 | Nós normalmente não temos tempo para ajudar outras equipes. |
| 16 | Em nossa equipe é comum os colegas compartilharem seus conhecimentos. |
| 17 | Cada um sabe quais tarefas são mais adequadas às habilidades e interesses de cada integrante da equipe. |
| 18 | Em nossa equipe costumamos realizar um rodízio de atividades entre os membros. |
| 19 | Procuo “colocar-me no lugar” dos colegas de equipe a fim de compreender suas atitudes. |
| 20 | Meus colegas entendem meus pontos fortes e fracos. |
| 21 | Quando tenho uma reclamação de um colega sinto-me a vontade para conversar com ele(s) sobre o assunto. |

| | |
|----|---|
| 22 | Meus colegas participam das decisões da equipe com suas sugestões. |
| 23 | Frequentemente comparamos nossa equipe com outras equipes a fim de avaliar nosso desempenho. |
| 24 | Meus colegas procuram entender como seu trabalho contribuirá para os objetivos da empresa. |
| 25 | Quando tenho dificuldades, meus colegas de equipe costumam me ajudar. |
| 26 | Em nossa equipe, as pessoas se interessam em conhecer melhor os colegas. |
| 27 | Meus colegas me incentivam a atingir ou superar meus objetivos pessoais e profissionais. |
| 28 | Alguns membros tratam mal os outros membros da equipe. |
| 29 | Em nossa equipe, há uma distribuição equilibrada das tarefas entre os membros. |
| 30 | Nossa equipe procura estabelecer boas relações com outras equipes. |
| 31 | De modo geral, nossa equipe consegue aproveitar as competências de cada membro para alcançar objetivos que são da equipe. |

Figura 17 - Variáveis que constam na Versão Final do Instrumento de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar, que a última questão “De modo geral, a equipe aproveita as competências de cada um (X 31)” tem por finalidade sintetizar o significado de competência coletiva.

O instrumento de pesquisa completo pode ser encontrado no Apêndice A deste estudo.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

O método científico pode ser definido como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 1999).

Partindo desta premissa, neste capítulo foi realizado a etapa de adequação metodológica conforme as características da pesquisa a ser realizada. A escolha do método necessita ser coerente com a maneira como o problema de pesquisa foi formulado e os objetivos do projeto (ROESCH, 2005).

No plano de coleta de dados não foi definido amostra porque o instrumento de pesquisa foi aplicado para a população da Divisão de TI de todas as unidades da empresa analisada.

As variáveis foram construídas com base nos referenciais citados na figura 16. Dentre os referenciais utilizados destaca-se o “Estudo transcultural sobre competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro” e a “1a. pesquisa do perfil dos profissionais de TI”.

Vale ressaltar, que foi detalhado a empresa Grendene S.A., seu Departamento de Recursos Humanos, Divisão de Tecnologia da Informação e como ocorre a gestão de pessoas no mesmo, a fim de pormenorizar o ambiente da pesquisa e também o que existe atualmente na empresa, no que refere-se a gestão pessoas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, através da descrição dos procedimentos utilizados para a análise e interpretação dos dados obtidos. As discussões a seguir apresentadas possuem como enfoque principal atender os objetivos estabelecidos neste estudo.

Neste sentido, inicia-se este capítulo apresentando a estratificação da população, após a identificação das variáveis explicativas das competências coletivas na equipe de Tecnologia da Informação, na sequência segue a identificação dos elementos vinculados de cada fator nos profissionais de Tecnologia da Informação, a influência dos fatores na avaliação geral sobre competências coletivas, análise da existência de diferenças significativas em relação às competências coletivas e o perfil dos respondentes e por fim, a articulação das competências individuais e competências coletivas.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

Levando-se em consideração o população de 132 funcionários da Divisão de TI da empresa Grendene S.A., o instrumento para Avaliação de Competências Coletivas e Individuais de Equipes/Times de TI foram divididos por subequipes conforme descrito no Tabela 3.

Tabela 3 - Estratificação da População

| Grupo | Subequipes | Quantidade | Percentual |
|--------------|---|-------------------|-------------------|
| 1 | Crato | 4 | 3,03 |
| 1 | Fortaleza | 5 | 3,79 |
| 1 | Teixeira de Freitas | 2 | 1,52 |
| 2 | Sobral (Equipe de Sistemas Industriais) | 9 | 6,82 |
| 2 | Sobral (Equipe de Suporte, Controle e <i>Hardware</i>) | 14 | 10,61 |
| 3 | Central de Serviços | 22 | 16,67 |
| 4 | Distribuição/Finanças/Corporativos | 13 | 9,85 |
| 5 | Gerente/Coordenadores/Supervisores | 9 | 6,82 |
| 6 | Manufatura | 8 | 6,06 |
| 7 | BI | 5 | 3,79 |
| 7 | <i>Progress</i> | 6 | 4,55 |
| 7 | <i>Java</i> | 6 | 4,55 |
| 7 | <i>WEB</i> | 9 | 6,82 |
| 8 | Suporte – Usuários | 8 | 6,06 |
| 9 | Suporte – Servidores | 7 | 5,30 |
| 10 | Escritório de Projetos | 2 | 1,52 |
| 10 | RH | 3 | 2,27 |
| | TOTAL | 132 | 100,00 |

Fonte: Dados compilados pela autora.

Os questionários foram entregues de forma que cada funcionário ao responder lembrasse de sua equipe, ou seja, colegas que diariamente necessitam realizar interações entre si e dividem o mesmo espaço físico.

Na equipe de TI foram identificadas 17 subequipes entre todas as unidades da empresa. Contudo, afim de promover um cenário mais adequado para a análise de variância (ANOVA) a classificação das equipes foram reduzidas de 17 para 10 subequipes, sendo que em cada equipe há no mínimo 5 respondentes.

Sendo assim, a coluna Grupo da Tabela 3 demonstra como as subequipes foram ajustadas. Os fatores utilizados na adequação das subequipes foram:

| Subequipes | Fatores de Adequação |
|---|---|
| Crato, Fortaleza e Teixeira de Freitas | equipes menores que ficam em unidades do Ceará – CE e Bahia – BA. |
| Sobral (Equipe de Sistemas Industriais) e Sobral (Equipe de Suporte, Controle e <i>Hardware</i>) | equipes que ficam alocadas na maior unidade da empresa localizada no Ceará – BA. |
| BI, <i>Progress</i> , <i>Java</i> e <i>Web</i> | equipes afins que ficam alocadas na Fábrica de <i>Software</i> localizada na unidade de Farroupilha – RS. |
| Escritório de Projetos e RH | equipes menores que ficam na unidade de Farroupilha – RS e estão próximas fisicamente. |

Figura 18 - Fatores de Adequação das Subequipes

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar, que foi criada uma equipe chamada Gerente/Coordenadores/Supervisores porque alguns Supervisores são responsáveis por mais de uma equipe. Sendo assim, como os Gerente/Coordenadores/Supervisores estão sempre juntos em reuniões e tomando decisões decidiu-se por criar uma equipe específica para os mesmos.

Assim, as respostas dos 132 respondentes foram submetidas à análise descritiva, sendo que população pesquisada apresentou as seguintes características:

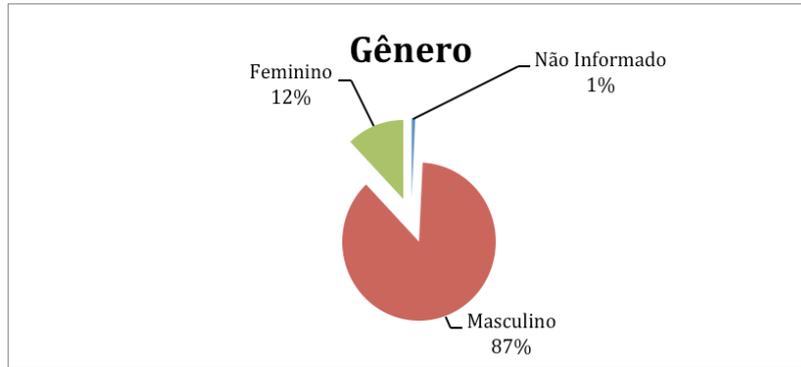


Figura 19 - Gênero

Fonte: Dados compilados pela autora.

Existem mais respondentes do gênero masculino, sendo a população composta de 115 (87%) do gênero masculino e 16 (12%) do gênero feminino. Apesar da baixa participação do gênero feminino na TI da empresa Grendene S.A., houve um crescimento de 100% do gênero, sendo de 8 funcionárias em 2009 para 16 funcionárias em 2011. A pesquisa Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação realizada em 2010 também afirma que houve um crescimento na participação feminina no mercado de TI de 12% em 2007 para 16,4% em 2010 (IANNINI, 2010).

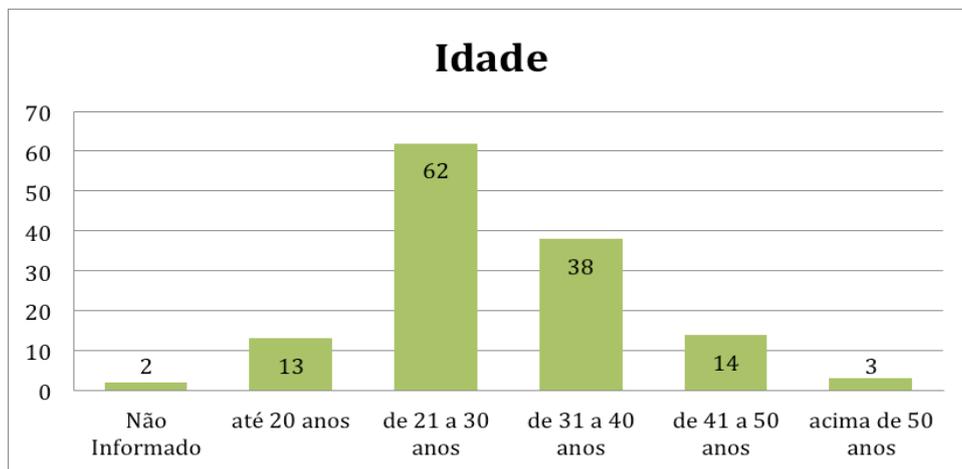


Figura 20 - Idade

Fonte: Dados compilados pela autora.

Com relação à idade dos respondentes, a maioria concentra-se na faixa etária de 21 a 30 anos, sendo 62 respondentes (46,97%) e na faixa etária de 31 a 40 anos que soma 38 respondentes (28,79%). Dados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Perfil dos

Profissionais de Tecnologia da Informação que também apresentou a faixa etária dos 21 aos 29 anos de idade com o maior número de profissionais, representante 63,3% de participação no mercado (IANNINI, 2010).

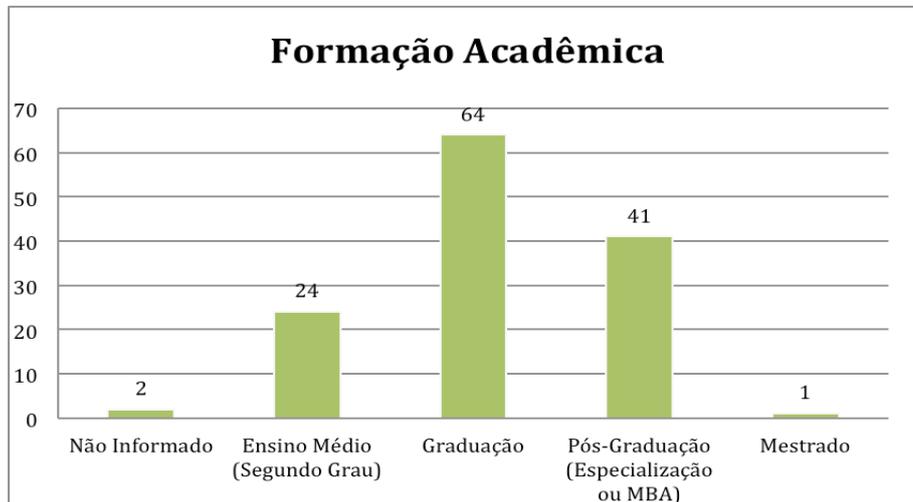


Figura 21 - Formação Acadêmica

Fonte: Dados compilados pela autora.

A concentração de respondentes no que refere-se a formação acadêmica está entre Graduação e Pós-Graduação (Especialização ou MBA), sendo 64 (48,48%) e 41 (31,06%) respondentes, respectivamente. O cenário de Formação Acadêmica encontrado na TI da Grendene S.A. difere do cenário apresentado pela pesquisa Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação, no qual o número de profissionais com Graduação concluída é considerado baixo (25%) e com Graduação incompleto (50%) (IANNINI, 2010).

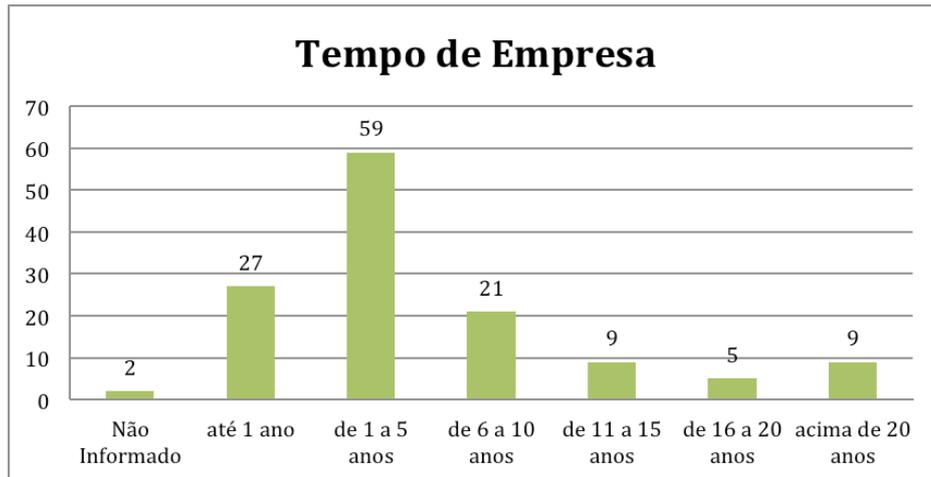


Figura 22 - Tempo de Empresa

Fonte: Dados compilados pela autora.

Ao abordar o tempo de empresa dos respondentes identificou-se que 59 (44,70%) trabalham na Grendene S.A. de 1 a 5 anos. Esse tempo de empresa assemelha-se com a pesquisa executada pela FUMSOFT que indica que o tempo médio de permanência dos profissionais nas empresas de TI de até 3 anos.

A Tabela 4 apresenta a análise descritiva das 19 questões do instrumento de pesquisa, as quais serão utilizadas na sequência para avaliar as manifestações de Competências Coletivas e Individuais de Equipes/Times de TI.

Tabela 4 - Estatística Descritiva das Questões

| | Média | Desvio-Padrão | Respondentes | Dados Faltantes |
|--|--------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| X 1 - Relacionamento da equipe é cooperativo. | 4,02 | 0,961 | 131 | 1 |
| X 2 - Ficamos atentos ao clima de trabalho. | 3,89 | 0,867 | 132 | 0 |
| X 3 - Meus colegas se importam uns com outros. | 3,63 | 0,962 | 131 | 1 |
| X 4 - A equipe reconhece os esforços dos colegas. | 3,70 | 1,047 | 132 | 0 |
| X 6 - Conversamos quando há tensões. | 3,36 | 1,093 | 132 | 0 |
| X 7 - Discutimos sobre como lidar com as dificuldades. | 3,64 | 1,013 | 132 | 0 |
| X 9 - A equipe encontra maneiras criativas de solucionar os problemas. | 4,09 | 0,851 | 132 | 0 |
| X 10 - Frente aos problemas, mostramos motivação para resolvê-los | 3,95 | 0,991 | 132 | 0 |
| X 12 - Informamos aos colegas quando fazem algo inaceitável. | 3,65 | 1,084 | 132 | 0 |
| X 13 - Colegas cooperam para a equipe atingir objetivos. | 4,08 | 0,900 | 132 | 0 |
| X 16 - Colegas compartilham conhecimento. | 4,12 | 0,811 | 132 | 0 |
| X 20 - Colegas entendem meus pontos fortes e fracos. | 3,52 | 0,937 | 132 | 0 |
| X 21 - Quando há reclamação, sinto-me a vontade para conversar. | 3,61 | 1,240 | 132 | 0 |
| X 22 - Colegas participam das decisões com sugestões. | 3,92 | 0,903 | 131 | 1 |
| X 25 - Colegas me ajudam quando tenho dificuldades. | 4,33 | 0,860 | 132 | 0 |
| X 26 - Na equipe, nos interessamos em conhecer melhor os colegas. | 3,62 | 1,030 | 132 | 0 |
| X 27 - Colegas me incentivam a atingir meus objetivos. | 3,57 | 1,064 | 132 | 0 |
| X 29 - Na equipe há uma distribuição equilibrada das tarefas. | 3,31 | 1,211 | 132 | 0 |
| X 30 - Nossa equipe procura bom relacionamento com outras. | 4,24 | 0,830 | 132 | 0 |

Fonte: Dados compilados pela autora.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA EQUIPE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Através da aplicação do instrumento de coleta de dados específico criado com base em outros estudos similares foram aplicadas 31 questões. As mesmas permitiram identificar as competências coletivas que se destacam neste tipo de equipe e empresa.

Inicialmente foi realizada uma análise das não respostas (*missing values*). Os resultados indicaram não haver comprometimento por parte das não respostas. Além disso, verificou-se não haver problemas com valores discrepantes ou erros de digitação. Desta forma, garantiu-se que o banco de dados estava em boas condições para dar continuidade com as análises.

Posteriormente, foi realizada a análise fatorial utilizando o método PCA (*Principal Component Analysis*) para a extração dos fatores, com método de rotação *Varimax* e tratamento *Pairwise*.

Na primeira análise fatorial realizada foram destacados 7 fatores. As variáveis “Procuo colocar-me no lugar do outro (X 19)”, “O grupo tem expressões próprias (X 11)”, “Frustrações não são discutidas (X 5)”, “Realizamos rodízio de atividades (X 18)” e “Não temos tempo para ajudar outras equipes (X 15)” apresentaram pesos divididos entre os fatores. Sendo assim, estas variáveis foram excluídas da análise.

Em uma segunda análise fatorial foram encontrados 4 fatores. As variáveis “Nos esforçamos para entender as atitudes e visões (X 8)”, “Colegas procuram entender como seu trabalho contribui para a empresa (X 24)” e “Alguns membros tratam mal outros membros da equipe (X 28)” apresentaram Alphas de Cronbach menores que 0,60. Como as variáveis não se adequaram aos fatores que foram classificados as mesmas foram excluídas da análise.

Desta forma, a última rodada da análise fatorial resultou em 4 fatores, com um índice de adequação *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de 0,912 indicando a fatorabilidade dos dados. Já o teste de esfericidade de Bartlett apresentou uma significância de 0,000 o que indica uma correlação das variáveis dentro da população pesquisada (MALHOTRA, 2001).

Assim, após as alterações citadas nos parágrafos anteriores, foram obtidos os resultados finais da análise fatorial, conforme demonstra a Tabela 5.

Tabela 5 - Alfa de Cronbach dos Fatores

| Fator | Alfa de Cronbach | Variáveis | Média da Variável | Carga Fatorial |
|---------------------------------------|-------------------------|---|--------------------------|-----------------------|
| 1 - PROATIVIDADE | 0,876 | X 9 - A equipe encontra maneiras criativas de solucionar os problemas | 4,09 | 0,687 |
| | | X 13 - Colegas cooperam para a equipe atingir objetivos | 4,09 | 0,674 |
| | | X 30 - Nossa equipe procura bom relacionamento com outras | 4,24 | 0,667 |
| | | X 25 - Colegas me ajudam quando tenho dificuldades | 4,31 | 0,657 |
| | | X 10 - Frente a problemas, mostramos motivação par resolvê-los | 3,95 | 0,620 |
| | | X 26 - Na equipe, nos interessamos em conhecer melhor os colegas | 3,63 | 0,571 |
| | | X 22 - Colegas participam das decisões com sugestões | 3,91 | 0,556 |
| | | X 29 - Na equipe há uma distribuição equilibrada das tarefas | 3,29 | 0,541 |
| | | X 16 - Colegas compartilham conhecimento | 4,11 | 0,524 |
| 2 - COMUNICAÇÃO | 0,794 | X 12 - Informamos aos colegas quando fazem algo inaceitável | 3,65 | 0,795 |
| | | X 6 - Conversamos quando há tensões | 3,36 | 0,750 |
| | | X 7 - Discutimos sobre como lidar com as dificuldades | 3,63 | 0,675 |
| 3 - COOPERAÇÃO | 0,849 | X 2 - Ficamos atentos ao clima de trabalho | 3,91 | 0,788 |
| | | X 3 - Meus colegas se importam uns com outros | 3,63 | 0,702 |
| | | X 1 - Relacionamento da equipe é cooperativo | 4,01 | 0,566 |
| | | X 4 - A equipe reconhece os esforços dos colegas | 3,69 | 0,563 |
| 4 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | 0,743 | X 20 - Colegas entendem meus pontos fortes e fracos | 3,52 | 0,744 |
| | | X 21 - Quando há reclamação, sinto-me a vontade para conversar | 3,62 | 0,648 |
| | | X 27 - Colegas me incentivam a atingir meus objetivos | 3,58 | 0,630 |

Fonte: Resultados provenientes da análise de dados.

O total da variância explicada dos 4 fatores encontrados é de 64,23%. Este resultado é satisfatório, visto que o percentual de variância total encontrado se mostra acima do limite aceitável de 60% sugerido pela literatura (HAIR JR. et al., 2005).

Optou-se durante a análise fatorial pela exclusão de algumas variáveis a fim de garantir a fatorabilidade dos dados, melhorar a consistência interna e alcançar melhores graus de explicação através dos fatores.

Sendo assim, buscou-se identificar porque o baixo grau de explicação das variáveis excluídas na análise fatorial final.

a) “frustrações não são discutidas” (X 5): esta variável foi testada através da questão: “Os membros da nossa equipe não discutem suas frustrações com a equipe”. Provavelmente, o fato da questão ser negativa e estar localizada no início do instrumento de pesquisa criou um impacto negativo e prejudicou o escore desta variável.

b) “Nos esforçamos para entender as atitudes e visões” (X 8): esta variável foi testada através da afirmativa: “Nós nos esforçamos para entender as atitudes e visões uns dos outros”. Verificou-se que a questão apresenta problema de elaboração porque permite várias interpretações relacionadas as palavras atitudes e visões.

c) “O grupo tem expressões próprias” (X 11): embora o instrumento de pesquisa tratar de competências coletivas, a questão permitiu um entendimento distorcido com relação a expressão “certas palavras ou expressões”. A mesma pode ser entendida como os termos técnicos utilizados pelos profissionais de TI ou mesmo as “brincadeiras” que ocorrem dentro das equipes.

d) “Avaliamos nosso desempenho como equipe” (X 14): esta variável foi testada através da afirmativa: “Em nossa equipe, dedicamos uma parte do tempo de trabalho para a avaliação do nosso desempenho”. Como cada equipe/time de TI pode utilizar uma forma diferente de avaliar seu desempenho essa questão acabou obtendo um baixo escore. A mesma passou o entendimento de que as equipes precisam fazer um evento formal de avaliação de desempenho.

e) “Não temos tempo para ajudar outras equipes” (X 15): esta variável foi testada através da questão: “Nós normalmente não temos tempo para ajudar outras equipes”. As equipes de TI são normalmente compostas por profissionais especializados. Desta forma, a questão teve um problema de elaboração causando divergências em seu entendimento. Normalmente as equipes precisam se auxiliar para que os conhecimentos especializados sejam

reunidos a fim de atingir os objetivos. Contudo, a questão pode ser entendida como falta de boa vontade em ajudar outras equipes.

f) “Sabemos adequar tarefas” (X 17): essa questão não se adequou aos 4 fatores de forma a obter um bom escore. Sendo assim, acredita-se que as palavras utilizadas (habilidades e interesses) possuem um sentido muito vasto, o que causou dificuldade de interpretação.

g) “Realizamos rodízio de atividades” (X 18): essa questão não se enquadrou em nenhum dos fatores e foi à única que obteve um escore negativo. Desta forma, não houve dúvidas de que a questão não era pertinente ao contexto pesquisado.

h) “Procuo colocar-me no lugar do outro” (X 19): esta variável foi testada através da pergunta: “Procuo “colocar-me no lugar” dos colegas de equipe a fim de compreender suas atitudes”. O baixo nível de explicação desta variável pode ser atribuído ao fato de que a afirmativa refere-se a um contexto mais humano, enquanto, o questionário foi aplicado para profissionais de ciências exatas.

i) “Comparamos nossa equipe com outras” (X 23): esta variável foi testada através da afirmativa: “Frequentemente comparamos nossa equipe com outras equipes a fim de avaliar nosso desempenho”. A questão apresenta um problema de elaboração, visto que novamente demonstra que é necessária uma atividade formal de avaliação de desempenho para que seja válida.

j) “Colegas procuram entender como seu trabalho contribui para a empresa” (X 24): essa variável foi avaliada através da questão: “Meus colegas procuram entender como seu trabalho contribuirá para os objetivos da empresa”. A variável teve seu escore dividido entre dois fatores. Provavelmente porque na afirmativa era preciso que o respondente conhecesse o trabalho e perfil dos colegas, assim como quais são os objetivos da empresa.

l) “Alguns membros tratam mal outros membros da equipe” (X 28): essa questão também é invertida (negativa) e obteve baixo escore. A questão foi bastante direta e pode ter intimidado os respondentes.

A fim de adequar os fatores ao contexto profissional de Tecnologia da Informação, os mesmos foram classificados em: Proatividade, Comunicação, Cooperação e Relacionamento Interpessoal. A classificação dos fatores foi realizada pela autora com base na similaridade das variáveis dentro de cada fator. Na “1a. pesquisa do perfil dos profissionais de TI” o autor destacou algumas características dos profissionais de TI que foram utilizadas como base de

conhecimento. Com estas informações os fatores foram nomeados de forma a adequar-se ao contexto da pesquisa.

Observando os resultados da correlação com o fator pode-se afirmar que “A equipe encontra maneiras criativas de solucionar problemas” e “Colegas cooperam para a equipe atingir objetivos” são as duas variáveis mais associadas a Proatividade. Isso pode estar relacionado ao fato de que em equipes de TI os conhecimentos especializados que estão distribuídos dentre os integrantes da mesma. Desta forma, as equipes precisam auxiliar-se constantemente para conseguir finalizar tarefas com sucesso.

No fator Comunicação a variável “Informamos os colegas quando fazem algo inaceitável” destacou-se das demais. Sendo esta, a variável que apresentou maior pontuação entre todas as variáveis analisadas. Isso demonstra, que as equipes podem não negociar os conflitos no momento em que ocorrem, mas que não aceitam reprimi-los ou abafá-los. O agir comunicacional não exclui tensões ou os conflitos, mas inclui a capacidade de trata-los e considerá-los normais (LE BOTERF, 2003).

Já no fator Cooperação as variáveis que se destacaram foram “Ficamos atentos ao clima de trabalho” e “Meus colegas se importam uns com outros”. Essas variáveis indicam que à medida que os membros se sentem à vontade na equipe terão prazer de fazer junto o que fazem. Zarifian (2001) explica que cooperação é uma compreensão recíproca de acordos sólidos sobre a natureza dos problemas a serem tratados e dos saberes a serem desenvolvidos, a identidade dos objetivos, o sentido dado às ações e a convergência dos atos.

Por fim, o fator Relacionamento Interpessoal tem como destaque a variável “Colegas entendem meus pontos fortes e fracos”. Através de múltiplas transações, inúmeros conteúdos são trocados nos grupos de trabalho. Desta forma, os membros desses grupos informais influenciam as maneiras de ser, de pensar, de raciocinar, de interpretar a realidade e de agir.

A obtenção de quatro fatores através da análise fatorial possibilitou a comparação dos resultados com outros estudos relacionados a Competências Coletivas. Assim, verificou-se que os fatores descritos na Tabela 5 aproximam-se dos três componentes apresentados por Le Boterf (2003), onde o autor afirma que se pode reconhecer sua existência pelos seguintes componentes: Um saber elaborar representações compartilhadas, Um saber comunicar-se e Um saber cooperar. Os fatores obtidos também aproximam-se dos quatro atributos fundamentais constitutivos da competência coletiva apresentados pelos autores Retour e

Krohmer (2011), sendo eles: o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS VINCULADOS DE CADA FATOR NOS PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Cada fator está vinculado a alguns elementos que correspondem as competências individuais que se destacam nos profissionais de Tecnologia da Informação. Tais elementos foram identificados analisando o conjunto de variáveis de cada fator, assim como, conferem com as características destes profissionais identificadas através da pesquisa Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação realizada em 2010.

Tabela 6 - Fatores e seus Elementos

| Fator | Variáveis | Elementos Vinculados |
|------------------|---|---|
| 1 - PROATIVIDADE | X 9 - A equipe encontra maneiras criativas de solucionar os problemas | - Criatividade - Iniciativa - Motivação |
| | X 13 - Colegas cooperam para a equipe atingir objetivos | |
| | X 30 - Nossa equipe procura bom relacionamento com outras | |
| | X 25 - Colegas me ajudam quando tenho dificuldades | |
| | X 10 - Frente a problemas, mostramos motivação par resolvê-los | |
| | X 26 - Na equipe, nos interessamos em conhecer melhor os colegas | |
| | X 22 - Colegas participam das decisões com sugestões | |
| | X 29 - Na equipe há uma distribuição equilibrada das tarefas | |
| | X 16 - Colegas compartilham conhecimento | |
| 2 - COMUNICAÇÃO | X 12 - Informamos aos colegas quando fazem algo inaceitável | - Saber Ouvir |
| | X 6 - Conversamos quando há tensões | - Dar e Receber Feedback |
| | X 7 - Discutimos sobre como lidar com as dificuldades | |
| 3 - COOPERAÇÃO | X 2 - Ficamos atentos ao clima de trabalho | - Participação - Empatia |
| | X 3 - Meus colegas se importam uns com outros | |
| | X 1 - Relacionamento da equipe é cooperativo | |
| | X 4 - A equipe reconhece os esforços dos colegas | |

| | | |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| 4 -RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | X 20 - Colegas entendem meus pontos fortes e fracos | - Compartilhar - Confiança |
| | X 21 - Quando há reclamação, sinto-me a vontade para conversar | |
| | X 27 - Colegas me incentivam a atingir meus objetivos | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão de literatura.

4.3.1 Proatividade

A identificação de uma disposição pessoal em direção a um comportamento proativo tem como objetivo identificar diferenças entre as pessoas na medida em que algumas pessoas têm iniciativas e agem de forma a influenciar seu ambiente. A proatividade difere fundamentalmente de outros traços afetivos e cognitivos. A disposição proativa é uma tendência para iniciar e manter ações que alteram diretamente o ambiente ao redor. O conceito de proatividade como um componente organizacional e como uma medida da personalidade proativa foi introduzido por Bateman e Crant (1993).

Os mesmos autores descrevem processos específicos através dos quais as pessoas influenciam o ambiente, sendo eles:

- a) Seleção – ocorre quando pessoas escolhem situações nas quais participam;
- b) Reestruturação Cognitiva – referente ao processo através do qual as pessoas percebem e constroem seu ambiente;
- c) Evocação – processo através do qual as pessoas, de forma não intencional, provocam reações em outras, alterando seu ambiente social;
- d) Manipulação – que envolve esforços intencionais das pessoas em moldar, alterar, explorar e mudar seu ambiente social.

Um comportamento proativo é um comportamento que altera diretamente ambientes. O protótipo da personalidade proativa, como concebida por Crant (1996), é aquele que é relativamente não constrangido por forças situacionais e que efetua mudanças ambientais. Outras pessoas, que não poderiam ser assim classificadas, são relativamente passivas – elas reagem, adaptam-se e são moldadas por seu ambiente. Pessoas proativas procuram por oportunidades, mostram iniciativa, tomam ações e são perseverantes até alcançarem seu objetivo relacionado com mudança.

De acordo com o conceito de proatividade descrito acima, pode-se relacionar as variáveis com alguns elementos que se destacam, sendo eles: criatividade, iniciativa e

motivação. Destaca-se também, que este fator apresentou a maior intensidade de associação, obtendo um Alpha de Cronbach igual a 0,876.

Desta forma, as variáveis foram classificadas por intensidade dentro de cada um dos elementos. No elemento criatividade a variável “A equipe encontra maneiras criativas de solucionar os problemas” demonstra que os profissionais de TI são muito adaptáveis e estão sempre abertos a mudanças. Gostam de novidades e desafios, afirma Iannini (2010) na 1ª Pesquisa do Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação.

Na sequência pode-se vincular as variáveis “Nossa equipe procura bom relacionamento com outras”, “Frente a problemas, mostramos motivação para resolvê-los”, “Na equipe, nos interessamos em conhecer melhor os colegas” e “Colegas participam das decisões com sugestões” a variável iniciativa. Os profissionais de TI normalmente possuem conhecimentos especializados, desta forma necessitam interagir constantemente entre si. Para tal, é necessário, propor e realizar as atividades em conjunto para conseguir resolver problemas e/ou iniciar algo novo.

Além disso, a motivação é essencial para que o comportamento proativo influencie o ambiente. Dos autores que tratam deste assunto, destaca-se a Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene, concebida por Herzberg e seus colaboradores em 1959. Os estudos e pesquisas desses autores sobre a motivação humana está especialmente relacionada com as necessidades, motivos e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho. Os fatores denominados motivadores, incluem variáveis como realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e deságio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Enquanto os fatores de higiene, incluem aspectos como normas administrativas, sistemas de salários, relacionamento entre os membros da organização, estilos de supervisão, entre outros (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O elemento motivação foi identificado através das variáveis “Colegas cooperam para a equipe atingir objetivos”, “Colegas me ajudam quando tenho dificuldades”, “Na equipe, nos interessamos em conhecer melhor os colegas” e “Colegas compartilham conhecimento”.

Os funcionários, no exercício de seu trabalho, tomam iniciativas, pelas quais respondem; são eles os responsáveis por isso. Essa iniciativa, que supõe uma certa autonomia e a responsabilidade do ato, constitui a alma da competência (ZARIFIAN, 2001).

Na sequência deste estudo, após o detalhamento do fator proatividade, serão apresentados os fatores comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal. Esses fatores

representam as competências coletivas das equipes de Tecnologia da Informação, enquanto os elementos demonstram a articulação com as competências individuais destes profissionais.

4.3.2 Comunicação

A palavra Comunicação vem do latim *comunicare*, que significa “colocar em comum”. Ao observar a origem dessa palavra, compreendemos que, quando nos comunicamos com outras pessoas, devemos nos preocupar se somos compreendidos por elas, pois apenas dessa maneira o processo de comunicação se estabelece com sucesso (MACHADO, 2007).

É por intermédio da comunicação, seja verbal ou não verbal, que os seres humanos relacionam-se. A comunicação nada mais é, do que a troca de informações entre um transmissor, um receptor e a percepção de significado que os indivíduos envolvidos obterão. Dentro do fator comunicação destacou-se os elementos saber ouvir e dar e receber feedback. A comunicação dentro de equipes de TI é repleta de um vocabulário e um “dialeto” particular, próprios para essas equipes, que permite “conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na enunciação abreviada, evitar comentários e explicações” (LE BOTERF, 2003).

A variável “Discutimos sobre como lidar com as dificuldades” relaciona-se diretamente com o elemento saber ouvir. Iannini (2010) destaca que uma das características marcantes dos profissionais de TI é relacionar-se bem em grupo e sabem que a melhor forma de resolver um problema é através do diálogo. O elemento “dar e receber feedback” está vinculado às variáveis “Informamos aos colegas quando fazem algo inaceitável” e “Conversamos quando há tensões”.

Sob esta lógica, a capacidade de administrar conflitos é concebida como uma prática interpessoal extremamente importante, que precisa ser altamente desenvolvida, principalmente por três motivos: (I) para gerenciar mudanças; (II) para compreender as diferenças culturais; (III) como estratégia, para fazer parte de equipes eficientes (MACHADO, 2007).

4.3.3 Cooperação

O conceito de cooperação pressupõe a interação e a colaboração, além de relações de respeito mútuo e não hierárquicas entre os atores. Para existir cooperação, deve haver interação, colaboração, além de objetivos comuns, atividades e ações conjuntas e coordenadas (MAÇADA e TIJIBOY, 1998).

Com relação às condições básicas para o estabelecimento da cooperação, entre as pessoas nas empresas, Kraus (1980) sustenta que seriam uma estabilidade social garantida dentro de cada unidade, um compartilhamento de valores entre pessoas conscientes da sua interdependência e dos objetivos maiores da organização e a existência de uma autoridade hierárquica legitimada por todos, os quais se disporem a aceitar seu status, seu fluxo de interações e a sua autoridade.

Estas três condições, todavia, segundo Kraus (1980), raramente se fazem presentes nas organizações, face a alguns elementos tradicionalmente incorporados à cultura empresarial. Para o referido autor, uma estabilidade social interna é inconsistente com a natureza da hierarquia, onde a competição, associada à luta pela ascensão, se constitui no pré-requisito para movimentação e até mesmo manutenção das pessoas dentro do sistema.

No fator cooperação destacaram-se os elementos participação e empatia. As variáveis “Ficamos atentos ao clima de trabalho”, “Relacionamento da equipe é cooperativo” e “A equipe reconhece os esforços dos colegas” estão relacionadas ao elemento participação. Já a variável “Meus colegas se importam uns com outros” está relacionado ao elemento empatia. A empatia é definida como uma ação ou reação adotada diante de um evento, que pode causar mobilização afetiva, compreensão e interpretação cognitiva, e que direciona a pessoa para uma tomada de atitude, seja esta passiva ou ativa (EISENBERG; STRAYER, 1987).

4.3.4 Relacionamento Interpessoal

As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. Mailhiot (1976), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Outra teoria das necessidades interpessoais é apresentada pelo psicólogo Schultz: necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e

manutenção do grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo. Tais necessidades formam a tríade de que fala Mailhiot (1976), quando este faz referência aos estudos de Schutz: necessidades de inclusão, controle e afeição, respectivamente.

No fator relacionamento interpessoal destacaram-se os elementos compartilhar e confiança. A variável “Colegas entendem meus pontos fortes e fracos” classifica-se como compartilhar. Já as variáveis “Quando há reclamação, sinto-me a vontade para conversar” e “Colegas me incentivam a atingir meus objetivos” estão relacionados ao elemento confiança.

Na vida em sociedade, a confiança no poder público, no sistema monetário e nas instituições de maneira geral, se mostra necessária, inclusive, para a manutenção da ordem. Quando o assunto é trabalho, tanto a confiança entre os colegas quanto aquela entre indivíduos e organizações irão trazer significativos impactos para a maneira como a pessoa se relaciona, produz e como é percebida pelas demais, aportando consequências, também, para a organização (VALENTIM; KRUEL, 2007).

4.4 INFLUÊNCIA DOS FATORES NA AVALIAÇÃO GERAL SOBRE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

A fim de analisar a influência de cada fator sobre a avaliação geral das competências coletivas da equipe de Tecnologia da Informação utilizou-se a variável X 31 - “De modo geral, nossa equipe consegue aproveitar as competências de cada membro para alcançar objetivos que são da equipe”. A mesma supõe contemplar todos os aspectos pertinentes as competências coletivas e individuais, sendo através destes, que os profissionais de TI exercem suas atividades de forma mais colaborativa e assertiva.

Através da análise de regressão linear, onde os quatro fatores “Proatividade”, “Comunicação”, “Cooperação” e “Relacionamento Interpessoal” foram tratados como variáveis independentes e a variável “De modo geral, nossa equipe consegue aproveitar as competências de cada membro para alcançar objetivos que são da equipe” foi tratada como variável dependente.

Tabela 7 - Regressão Linear

| Fatores | Coefficientes Padronizados (Beta) | Significância (p) |
|------------------|--|--------------------------|
| 1 – Proatividade | 0,674 | 0,000 |

Fonte: Resultados provenientes da análise de dados.

Os resultados indicaram que somente o fator “Proatividade” explica 45% da variável “De modo geral, nossa equipe consegue aproveitar as competências de cada membro para alcançar objetivos que são da equipe”.

Para as equipes de TI demonstrou-se ser muito importante o significado da “Proatividade” em seu dia-a-dia de trabalho. As equipes de TI trabalham constantemente com informações técnicas e normalmente utilizam-se da lógica para solucionar suas tarefas. Desta forma, motivação, iniciativa e criatividade são peças-chaves para manter a equipe/time unidos, assim suas tarefas possuem maior probabilidade de serem encerradas com êxito e dentro dos prazos previstos. O fato dos demais fatores não terem sido destacados, demonstra que os profissionais de TI possuem maior tendência em trabalhar individualmente e que possuem dificuldade de expressarem-se. De acordo com esta inferência, Iannini (2011) em sua pesquisa sobre os Profissionais de TI descreveu: “para muitos profissionais de TI há grande dificuldade de falar em público e controlar a ansiedade para conversar com clientes. Os mesmos demonstram uma postura mais introvertida. É muito clara a objetividade na qual tratam os fatos”.

4.5 ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E O PERFIL DOS RESPONDENTES

Na sequência serão apresentadas as relações entre os fatores que compõem as competências coletivas da equipe de TI e o perfil dos respondentes. Os respondentes foram questionados sobre seu gênero, idade, formação acadêmica e tempo de empresa.

Para avaliar a existência de diferenças significativas entre as médias de dois ou mais grupos utilizou-se a técnica de análise de variância (ANOVA). Os resultados que se apresentam significantes devem possuir um nível de significância $< 0,05$.

Tabela 8 - Nível de Significância entre os Fatores e o Perfil dos Respondentes

| Variáveis | Proatividade | Comunicação | Cooperação | Relacionamento Interpessoal |
|---------------------------|--------------|-------------|------------|-----------------------------|
| Gênero | 0,382 | 0,006* | 0,880 | 0,151 |
| Idade | 0,444 | 0,069 | 0,900 | 0,814 |
| Formação Acadêmica | 0,109 | 0,654 | 0,362 | 0,195 |
| Tempo de Empresa | 0,405 | 0,137 | 0,803 | 0,452 |

Fonte: Resultados provenientes da análise de dados.

* Indica relação significativa para $p < 0,05$.

Dentre as variáveis do perfil do respondente a única que apresentou relação significativa foi a variável Gênero ($p = 0,006$) no que refere-se ao fator Comunicação. Observando o comportamento das médias do fator, o gênero Masculino obteve a média de 3,63 e o Feminino de 2,98. Essa diferença pode ser atribuída ao fato de que o público feminino que trabalha na área de TI ainda é menor e provavelmente as mesmas não se sentem a vontade para participar ativamente das discussões e decisões do grupo.

As demais variáveis do perfil dos respondentes não apresentaram diferenças significativas indicando homogeneidade entre os fatores e o perfil dos respondentes.

A fim de aprofundar o entendimento das variáveis do perfil dos respondentes que não apresentaram diferenças significativas, alguns colaboradores da Divisão de Tecnologia da Informação da Grendene S.A. foram entrevistados de forma aleatória.

Quando questionados sobre a não influência dos gêneros (Masculino e Feminino) sobre os fatores Proatividade, Cooperação e Relacionamento Interpessoal os mesmos declararam:

“Apesar da quantidade de mulheres ser bem menor aqui na TI, quase todas as equipes de trabalho possuem ao menos uma mulher em sua composição”. (Funcionário A - Analista de Sistemas na Fábrica de Software).

“As mulheres tem o poder de equilibrar os ambientes de trabalho porque possuem um lado mais sentimental. Os homens parecem não se preocupar muito com os colegas no trabalho. Acho que se fossem somente homens o ambiente seria mais individualista e competitivo aqui na empresa.” (Funcionário B – Analista de Negócios).

Com relação a não influência da idade dos respondentes sobre os fatores Proatividade, Comunicação, Cooperação e Relacionamento Interpessoal as declarações foram:

“A maioria dos funcionários da TI da Grendene são pessoas jovens. A média de idade deve ser em torno de 25 anos. Isso facilita o aprendizado e o relacionamento em nosso dia-a-dia.” (Funcionário C – Programador na Fábrica de Software).

“Quanto mais tempo na mesma empresa, mais cômodo se torna para o funcionário. Ele acaba dominando seu ambiente e sente-se mais confiante. Essa comodidade se traduzida em segurança e é uma forma de motivação”. (Funcionário D – Analista de Sistemas da Fábrica de Software).

Já no que se refere à formação acadêmica e tempo de empresa os resultados também não apresentaram uma relação significativa com os fatores.

“Indiferente da formação acadêmica que você tenha... você sempre tem a percepção se o ambiente da equipe está bom ou não. Não é preciso estudo para saber se a comunicação da equipe está fluindo bem ou não. Claro, pessoas com mais formação acadêmica poderão ser mais exigentes em alguns fatores, mas indiferente disso todos percebem como a equipe está se relacionando. Com relação ao tempo de empresa, eu vejo que os colegas que tem mais tempo de empresa aceitam mais as decisões tomadas, do que os colegas com menos tempo. Esses questionam e querem saber o porquê das decisões tomadas pela gerência. Contudo, no que se refere ao bom relacionamento e a cooperação dentro das equipes isso ocorre indiferente do tempo de empresa. (Funcionário E – Gerente de Projetos).

Baseado nos resultados e nos comentários realizados pelos funcionários da Divisão de TI da Grendene S.A. pode-se concluir que indiferente do gênero, idade, formação acadêmica e tempo de empresa nas equipe de TI há Proatividade, Comunicação, Cooperação e Relacionamento Interpessoal. Pode ocorrer uma maior ou menor exigência dos funcionários com relação a esses fatores baseado em suas experiências pessoais. Contudo, tal exigência não

é significativa a tal grau que influencie no relacionamento entre os fatores e características dos respondentes. Destaca-se, que existe um predomínio do gênero Masculino na área de Tecnologia da Informação. Talvez, por essa característica as mulheres sentem-se pouco a vontade para participar das discussões e emitir suas opiniões. Contudo, vale ressaltar, que já existem alguns estudos que demonstram a importância da presença feminina na áreas de ciências exatas a fim de melhorar a comunicação com as áreas de negócio.

4.6 ARTICULAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Um dos objetivos específicos deste estudo é identificar como ocorre à articulação das competências individuais, integrando e interagindo para o benefício do todo. A partir dos resultados desta pesquisa utilizou-se a ferramenta de mapa conceitual para indicar as relações e representar conceitos.

O mapa conceitual se fundamenta em princípios teóricos da aprendizagem significativa que considera a necessidade de conhecer as ideias prévias e a estrutura de significados dos sujeitos com o propósito de estabelecer aprendizagens inter-relacionadas. Na medida em que o novo conhecimento é construído, os conceitos preexistentes experimentam uma diferenciação progressiva e, quando dois ou mais conceitos se relacionam de forma significativa, acontece uma reconciliação integradora (NOVAK, 1977).

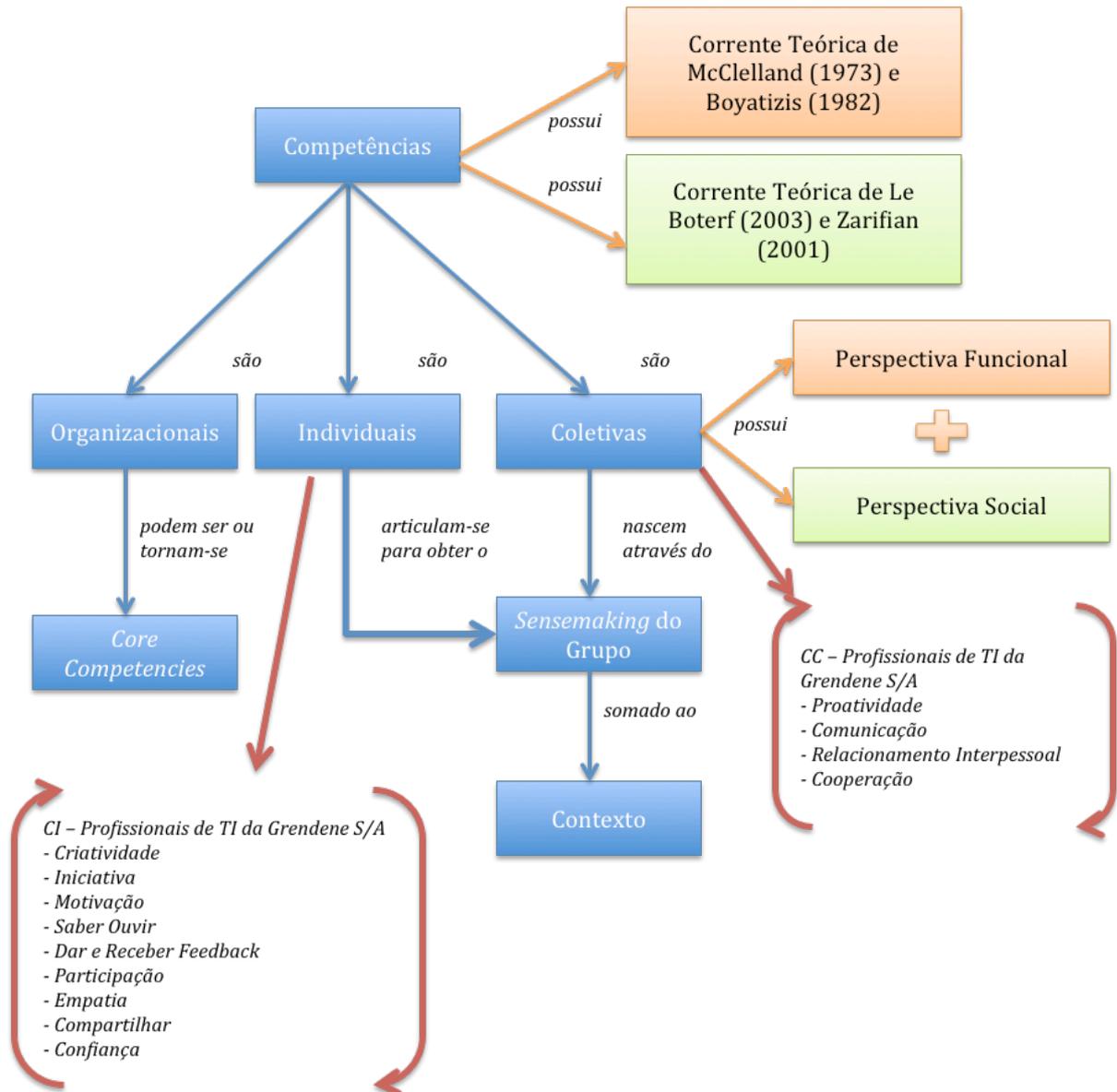


Figura 23 - Mapa Conceitual das Articulações das Competências Individuais

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das variáveis pesquisadas identificou-se seus fatores e elementos vinculados. Observou-se que a equipe de Tecnologia da Informação (TI) dispõem de 4 fatores, que são equivalentes as suas competências coletivas. Contudo, as competências coletivas emergem da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais das subequipes.

Os elementos vinculados equivalem as competências individuais. Ou seja, são características subjacentes dos profissionais, que podem ser um talento natural ou ainda, que podem vir a ser aprimoradas. A articulação dessas competências individuais juntamente a um

ambiente propício, pode-se desenvolver as competências coletivas onde a equipe TI interage para desempenhar atividades específicas que seriam impossíveis para um indivíduo sozinho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste estudo identificou-se que as competências por si só, são invisíveis. Elas não estão diretamente acessíveis. Avaliar competências coletivas e individuais dependem de conceitos, da metodologia utilizada, dos envolvidos nesta atividade e no ponto de vista que a empresa possui sobre o assunto.

Para chegar a esta avaliação, foram estudadas diversas abordagens sobre competências. Sendo que, decidiu-se seguir a corrente teórica de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) que associam a competência às realizações da pessoa em um dado contexto. Esta decisão foi baseada no fato de que profissionais de Tecnologia da Informação necessitam do conhecimento uns dos outros para que um determinado objetivo seja atingido. Sendo assim, o profissional competente deve saber articular as sequências de ações, tendo em vista alcançar um objetivo que faça sentido.

Para identificar quais as competências coletivas que se destacam na equipe de Tecnologia da Informação de empresas de grande porte foi desenvolvido um instrumento de pesquisa direcionado as características individuais dos mesmos. Tais informações foram extraídas da 1ª Pesquisa de Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação realizada em 2010. Demais instrumentos de pesquisa existentes com foco em competências em grupo e profissionais de Ciências Exatas foram utilizados como base de informações para a criação de um instrumento de pesquisa específico para ser utilizado em profissionais de TI de empresas de grande porte.

Na análise dos dados coletados identificou-se quais fatores explicam as correlações entre as variáveis. Tais fatores explicam as competências coletivas de equipes de Tecnologia da Informação que atuam em empresas de grande porte. Através dos resultados obtidos foi possível identificar que as competências coletivas relacionadas à Proatividade, Comunicação, Cooperação e Relacionamento Interpessoal são as que se destacam na equipe de TI da empresa Grendene S.A..

Cabe ressaltar, que as competências coletivas (fatores) identificados nesta pesquisa podem não serem os mesmos se este instrumento de pesquisa for aplicado em outra empresa de grande porte. O resultado esta diretamente relacionado a como a equipe de TI relaciona-se

com o todo. Entende-se como o todo as competências individuais dos indivíduos e seu o ambiente de trabalho.

A identificação destes quatro fatores permitiu a comparação dos mesmos com outros estudos relacionados. Le Boterf (2003) já dizia que a existência da competência coletiva dependia de um saber elaborar representações compartilhadas, um saber comunicar-se e um saber cooperar. Os três fatores foram identificados neste estudo, sendo eles: Proatividade, Comunicação e Cooperação. Com relação ao fator Relacionamento Interpessoal o autor Le Boterf (2003) trata o mesmo juntamente com um saber comunicar-se desdobrando o mesmo em um saber social comum.

Tal a importância do Relacionamento Interpessoal em equipes de TI que o mesmo foi destacado como um fator. Somente pode-se considerar uma equipe um grupo de pessoas que compreendem seus objetivos e estão engajadas em alcançá-los, de forma compartilhada. Os colegas precisam conhecer os pontos fortes e fracos uns dos outros para serem capazes de perceber os fatos, diagnosticar necessidades e planejar ações.

Outro objetivo específico que foi atingido neste estudo através da pesquisa realizada foi a identificação de como ocorre a articulação das competências individuais, integrando e interagindo para o benefício do todo. Como resultado, foi identificado que os elementos vinculados aos fatores representam as competências individuais. As mesmas destacam-se dentro de cada fator (competências coletivas). Tais competências individuais se aproximam as características individuais identificadas na 1ª Pesquisa de Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação realizada em 2010.

Vale ressaltar, que a empresa Grendene S.A. possui um modelo próprio de gestão de pessoas, nomeado Crescer +. O modelo analisa as competências individuais dos colaboradores baseado nas atribuições necessárias para o bom desenvolvimento das atividades do mesmo. Entretanto, não identificou-se semelhanças entre o modelo utilizado pela empresa analisada e este estudo. A empresa analisada ao determinar as competências individuais dos colaboradores partiu de suas competências organizacionais. Em breves palavras: “No que precisamos ser bons para nos diferenciarmos no mercado?”. Enquanto, neste estudo partimos dos conceitos de competências coletivas e das mesmas emergiram as competências individuais.

Em nenhum momento foi discutido quais as vantagens e desvantagens de cada modelo. Tal comparação não estava contemplada no escopo deste estudo.

Com relação ao perfil dos respondentes, a única variável que apresentou uma relação significativa foi o Gênero Masculino com relação ao fator Comunicação. Fazendo uma suposição para tal resultado, pelo fato do público feminino ser bastante inferior ao público masculino dentro da Divisão de TI da Grendene S.A., as mesmas podem sentir-se pouco à vontade para expor suas opiniões.

Já com relação as demais variáveis relacionadas ao perfil dos respondentes não houveram diferenças significativas. Isso indica, que independente do gênero, idade, formação acadêmica ou tempo de empresa todos os indivíduos participam de tal forma, que suas competências individuais convergem, de forma a participar da construção das competências coletivas da equipe de TI.

Após a conclusão deste estudo, diante das convergências e divergências destacadas e apresentadas, percebe-se que as competências coletivas e individuais são uma via de mão dupla. Elas são dependentes e servem de base para que as organizações identifiquem suas competências e possa realizar ações para fortalecê-las. Assim como, também serve de base para novas contratações buscando colaboradores que apresentam tais competências e rapidamente incorpore-se a sua equipe.

Acrescenta-se ainda, que este estudo ajudou a expandir o conhecimento com relação ao perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação. Busca-se profissionais com bons conhecimentos técnicos, mas esquecesse de analisar as competências individuais dos mesmos, as quais irão facilitar o uso de seus conhecimentos técnicos em suas tarefas diárias.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Muitas são as ansiedades na elaboração de uma dissertação devido o tempo limitado para sua elaboração. Para que isso não seja motivo de falhas no seu desenvolvimento é preciso saber restringir e focar o estudo, a fim de que o mesmo não torne-se vago e com resultados insatisfatórios.

Uma forte limitação encontrada neste estudo foi a restrição de artigos e livros sobre o tema profissionais de Tecnologia da Informação. Normalmente o foco dos artigos e livros são de caráter técnico e não comportamental.

Também percebeu-se que os respondentes tinham pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto competências coletivas. Logo, coloquei-me a disposição de todos para esclarecer seus questionamentos, a fim de qualificar os resultados que seriam obtidos na pesquisa.

5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este estudo identificou quais as competências coletivas de uma equipe de Tecnologia da Informação e como as competências individuais dos mesmos se articulavam dentro da equipe de TI de uma empresa de grande porte.

As sugestões listadas abaixo poderão complementar este estudo ou, até mesmo, auxiliar no avanço do entendimento dos conceitos de competências. Outros estudos podem ser realizados a fim de aprofundar o mesmo, tais como:

a) Adaptar o instrumento de pesquisa à corrente teórica dos autores norte-americanos McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que entendem a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa.

b) Comparar as vantagens e desvantagens entre o modelo de gestão de competências adotado atualmente pela empresa analisada (competências individuais) e pela forma como se identificou as competências individuais neste estudo.

c) Validar se o instrumento de pesquisa elaborado neste estudo adapta-se à outras empresas que possuem equipes de TI de pequeno e médio porte.

d) Adaptar o instrumento de pesquisa, se necessário for, para ser aplicado em todos os departamentos/divisões das empresas a fim de identificar as competências coletivas e como as competências individuais se articulam com o todo.

e) Avaliar se as competências coletivas identificadas neste estudo estão alinhadas com as competências organizacionais da empresa analisada.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. **The proactive component of organizational behaviour: a measure and correlates**. Journal of Organizational Behavior, 1993, p. 103-118.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- _____. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BLOOM, B. S.; ENGELHART, M. D.; FURST, E. J.; HILL, W. H.; KRATHWOHL, D. R. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BONOTTO, F. **Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho – a experiência da Copesul**. Dissertação de Mestrado. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, 2005.
- BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da Copesul. ENANPAD, 30. In: **Anais ...** Salvador (BA): ANPAD, 2006.

- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Criação de sentido nas organizações. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p. 185-186, 2009.
- BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York, Wiley, 1982.
- BLOOM, B. S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J.E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. ENANPAD, 32. In: **Anais ...** Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2008.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1996.
- CHURCHILL Jr., GILBERT. A.; PETER, J. P. **Marketing, criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª ed.
- CRANT, M. **The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions**. Journal of Small Business Management, Julho 1996, p. 42-49.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- DREJER, A. **Organizational learning and competence development**. The Learning Organizational. v. 7, n. 4, 2000.
- DREJER, A. **Illustrating competence development**. Measuring Business Excellence, 5 (3), p. 6-10, 2001.
- DURAND, T. **Forms of incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

- DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um novo modelo de gestão ou modismo?** FEA/USP, 2003.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- EISENBERG, N. & STRAYER, J. **Empathy and its development**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987.
- FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: PUCRS, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, L. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. Tese de Doutorado. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de serviço social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONEZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUND, D; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.
- GONZÁLEZ, M. P. et al. **Equipos de trabajo efectivos**. Barcelona, EUB, 1996.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- IANNINI, T. O. **1a. pesquisa do perfil dos profissionais de TI**. Minas Gerais, [2010]. Disponível em: <<http://assespro.org.br/biblioteca/documentos/2010-03-pesquisa-do-perfil-dos-profissionais-de-tecnologia-da-informacao/>> Acesso em: 07 mar. 2011.

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

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** Um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

KOLLMANN, T.; HÄSEL, M.; BREUGST, N. **Competence of IT Professionals in E-Business Venture Teams: The Effect of Experience and Expertise on Preference Structure.** Journal of Management Information Systems, v. 25, n. 4, p. 51-79, 2009.

KRAUS, W. A. **Collaboration in organizations: alternatives to hierarchy.** New York: Human Sciences Press, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração; análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1982.

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

LÉVY, P. **Cibercultura.** São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; KANIKADAN, A. Qualidade de vida no trabalho: fatores críticos de gestão e competência. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo, Atlas, 2010.

LOCHA, M. L. M; ASHLEY, P. A. Gestão por competências: um estudo e proposta de modelo alinhado à gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. In: **Anais ...** Niterói (RJ): CNEG, 2008.

MAÇADA, D. L.; TIJIBOY, A. V. Aprendizagem cooperativa em ambientes telemáticos. In: **IV Congresso RIBIE**, 1998, Brasília.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos.** 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MACHADO, R. M. **Relacionamento interpessoal.** Curitiba: Ibpex, 2007.

- MARTINS MOREIRA, A. **Novo perfil profissional:** inclusão de métodos formais em currículos sobrecarregados. Anais do XVIII Congresso Nacional da SBC, p. 465-474, 1998.
- MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York, Harper & Row, 1954.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2005.
- MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than for intelligence.** American Psychologist, January, 1973.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Fundamentos da pesquisa de marketing.** 4ª ed. Rio de Janeiro, LTC, 2005.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences.** Cambridge: University Press, 2002.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2003.
- MIRANDA, A.; SIMEÃO E. (org). **Informação e tecnologia:** conceitos e recortes. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.
- MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. (Org.). **Competências coletivas:** no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MONTEIRO, S. A. et al. **O profissional da informação encarando a constant mudança tecnológica: reduzindo ou ampliando o seu papel?.** Paraíba, [2010]. Disponível em: <http://dci.ccsa.ufpb.br/enebd/index.php/enebd/article/view/140> Acesso em: 01 jul. 2012.
- MOREIRA, P. **Você tem o perfil que o mercado quer?** Rio de Janeiro: Developer's Magazine. Ano III, n. 31, p. 10-13, 1999.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- MORRIS, S., MEED, J., SVENSEN, N. **O gerente inteligente:** como usar a tecnologia para alcançar o sucesso. São Paulo: Futura, 1998.
- PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, 1(2): 127 – 140, 1990.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais:** a complementariedade do SPSS. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. Competência essencial na corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- PRAHALAD, C. K. The role of core competencies in the Corporation. In: TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. **Managing strategic innovation and change**. New York: Oxford University Press, 2004.
- QUINN, C.; HARDING, H.; BURBACH, M.; MATKIN, G. **Sensemaking leadership and teams in a knowledge-based global workplace**. Proceedings of the 3rd International Conference on Knowledge Generation, Communication and Management. July, 2009.
- RETOUR, D. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo, Atlas, 2010.
- RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROPE, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 2004.
- RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.
- RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento de estudo. EA/PPGA/UFRGS, 1998.
- RUAS, R. **Gestão das competências: uma contribuição as estratégias das organizações**. Working paper, EA/PPGA/UFRGS/, 2004.

- RUAS, R. et al. O conceito de competências de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. ENANPAD, 29. In: **Anais ...** São Paulo (SP): ANPAD, 2005.
- RÜDIGER, F. **Introdução às teorias da cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: Age, 2010.
- SANDBERG, J. **Human competence at work**. Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1996.
- SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: an interpretative approach**. The Academy of Management Journal, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SARSUR, A. M. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese (Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 2007.
- SAVIANI, J. R. **O analista de negócios e da informação: o perfil moderno de um profissional que utiliza informática para alavancar os negócios empresariais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SELZNICK, P. **A liderança da administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1972.
- SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 11-18, 2002.
- STAKE, R. E. **Investigación com estudio de casos**. Madrid: Morata, 1998.
- STEWART, T. A., **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEECE, D.; PISANO, G. **The dynamic capabilities of firms**. Corporate Change, n. 3, 1994.
- TRIVIÑOS, A. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1995.
- VALENTIM, I. V. L. & KRUEL, A. J. **A importância da confiança interpessoal para a consolidação do Programa de Saúde da Família**. Ciênc. Saúde Coletiva, Jun 2007, n. 3, p.777-788.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WALTON, R. E. **Tecnologia da informação:** o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

WEICK, K. The collapse of sensemaking in organization: the man gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício.** 2^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS E INDIVIDUAIS DE EQUIPES/TIMES DE TI

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS E INDIVIDUAIS DE EQUIPES/TIMES DE TI

Esta pesquisa é parte integrante de minha dissertação no Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O objetivo é identificar as competências coletivas e individuais de equipes/times de Tecnologia da Informação (TI) que atuam em empresas de grande porte.

Sua opinião e participação são fundamentais. Por favor, **leia com calma cada questão** e ao responder pense na sua equipe (todos os integrantes da mesma). Não existem respostas certas ou erradas. Utilize as escalas indicadas conforme instruções abaixo descritas. Agradeço sua colaboração!

Pesquisadora: Kelly Menezes Crespi

PERFIL DO RESPONDENTE

| | |
|---|--|
| Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino | Qual sua idade? <input type="checkbox"/> até 20 anos. <input type="checkbox"/> de 21 a 30 anos. <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos. <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos. <input type="checkbox"/> acima de 50 anos. |
| Qual sua formação acadêmica? <input type="checkbox"/> Ensino Médio (Segundo Grau) <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Pós-Graduação (Especialização ou MBA) <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado | Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? <input type="checkbox"/> até 1 ano. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos. <input type="checkbox"/> acima de 20 anos. |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Concordo, Nem Discordo | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | O relacionamento de nossa equipe é sustentado pela cooperação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Nós ficamos atentos ao clima de nossa equipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Os meus colegas têm formas de demonstrar que se importam uns com os outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Em nossa equipe reconhecemos os esforços dos colegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Os membros da nossa equipe não discutem suas frustrações com a equipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Quando há tensão em nossa equipe nós admitimos e conversamos a respeito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Nós discutimos frequentemente como lidar com as | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | dificuldades do dia-a-dia. | | | | | |
| 8 | Nós nos esforçamos para entender as atitudes e visões uns dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Nossa equipe costuma encontrar maneiras criativas para solucionar problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Quando um problema atrapalha nosso progresso, os membros da equipe demonstram motivação para resolvê-lo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Nós temos certas palavras ou expressões que usamos para denominar os estados de ânimo em nossa equipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Em nossa equipe informamos aos colegas se eles estão fazendo algo considerado inaceitável. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Meus colegas costumam cooperar para que a equipe consiga atingir seus objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Em nossa equipe, dedicamos uma parte do tempo de trabalho para a avaliação do nosso desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Nós normalmente não temos tempo para ajudar outras equipes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Em nossa equipe é comum os colegas compartilharem seus conhecimentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Cada um sabe quais tarefas são mais adequadas às habilidades e interesses de cada integrante da equipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Em nossa equipe costumamos realizar um rodízio de atividades entre os membros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Procuro “colocar-me no lugar” dos colegas de equipe a fim de compreender suas atitudes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Meus colegas entendem meus pontos fortes e fracos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Quando tenho uma reclamação de um colega sinto-me a vontade para conversar com ele(s) sobre o assunto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Meus colegas participam das decisões da equipe com suas sugestões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Frequentemente comparamos nossa equipe com outras equipes a fim de avaliar nosso desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Meus colegas procuram entender como seu trabalho contribuirá para os objetivos da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Quando tenho dificuldades, meus colegas de equipe costumam me ajudar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Em nossa equipe, as pessoas se interessam em conhecer melhor os colegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Meus colegas me incentivam a atingir ou superar meus objetivos pessoais e profissionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Alguns membros tratam mal os outros membros da equipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Em nossa equipe, há uma distribuição equilibrada das tarefas entre os membros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Nossa equipe procura estabelecer boas relações com outras equipes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | De modo geral, nossa equipe consegue aproveitar as competências de cada membro para alcançar objetivos que são da equipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DA GRENDENE S.A. PARA A REALIZAÇÃO E PUBLICAÇÃO DA PESQUISA

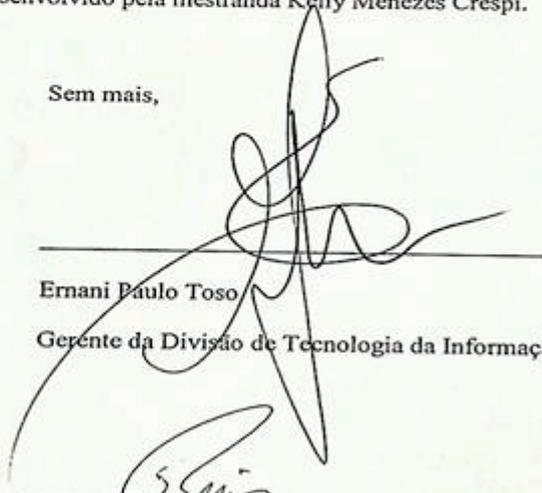
Grendene

Farroupilha, 15 de Junho de 2011.

Autorizamos para os devidos fins, a aplicação de um questionário de pesquisa aos funcionários da Divisão de Tecnologia da Informação da empresa Grendene S/A, posterior utilização das informações coletadas e por fim, publicação na Base de Testes e Dissertações da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

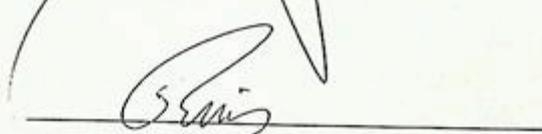
As informações coletadas serão utilizadas **somente** na dissertação intitulada "COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA EQUIPE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA EMPRESA GRENDENE S/A", estudo este, que será desenvolvido pela mestranda Kelly Menezes Crespi.

Sem mais,



Ernani Paulo Toso

Gerente da Divisão de Tecnologia da Informação



Gilceu Luiz Ribeiro

Coordenador de Recursos Humanos