



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Especialização em Gestão Empresarial**

Carlos Henrique Heldwein

**A CAPACIDADE DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS ATRAVÉS DE TRABALHO
EM EQUIPE COMO COMPETÊNCIA COLETIVA EM UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

Agosto/ 2013

**TÍTULO: A CAPACIDADE DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS ATRAVÉS DE
TRABALHO EM EQUIPE COMO COMPETÊNCIA COLETIVA EM UMA
INDÚSTRIA DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Resumo

Este artigo tem por objetivo relacionar o processo de solução de problemas através de trabalho em equipe com os conceitos de competência coletiva, para compreender os elementos necessários para melhorar a colaboração do grupo e conseqüentemente a execução deste processo. O estudo de caso foi realizado em uma indústria que estruturou seu processo através da implementação de rotinas organizacionais para priorização e acompanhamento de solução dos problemas e o uso do método das oito disciplinas (8D) para solução, o qual envolve uma equipe desde seu início. Neste método, a colaboração entre membros é fundamental, e tem sido vista como uma dos requisitos chaves para que uma empresa promova a inovação. No entanto, a liderança desta indústria tem observado dificuldades para a realização deste processo ao identificar que a colaboração não ocorre de forma adequada. Para identificar estas dificuldades, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas e questionários baseados no referencial teórico. Constataram-se dentro dos conceitos de competência coletiva os atributos que precisam ser melhorados, entre estes referencial comum, memória coletiva e engajamento subjetivo. Propõem-se melhorias no processo de solução de problemas e no ambiente desta empresa baseado nos dificultadores identificados para estes atributos.

Palavras-chave: Competência coletiva, trabalho em equipe; solução de problemas

Abstract

The goal of this article is to relate problem solving through teamwork to the concepts of collective competence, in order to understand the needed elements to improve collaboration of the team and therefore the execution of this process. The case study was performed in an industry that constructed its process through the implementation of organizational routines for problem prioritization and improvement projects follow up, and the use of the eight disciplines method (8D) for problem solving, which starts with the creation of a team. In this method, collaboration between team members is crucial, which has been seen as key for innovation. However, the industry leadership has observed difficulties to execute this process, as collaboration is not happening as desired. To identify these difficulties, a qualitative research was conducted through interviews and semi-structured questionnaires based on the theoretical framework. According to the collective competence concepts, some attributes were identified for improvement, like the common reference framework, collective memory and subjective engagement. Improvements in the problem solving process and business environment are proposed taking into consideration the awkward aspects related to these attributes.

Keywords: Collective competence, teamwork, problem solving

1. Introdução

A solução de problemas através do trabalho em equipe é um método estruturado que compreende: um conhecimento sobre ferramentas para descrição de problema, análise de causa raiz e plano de ação; e conhecimentos técnicos sobre o produto e seus componentes no que tange a suas funções, cuidados e aplicações, e dos processos para sua manufatura.

A resolução de problemas crônicos e complexos requer uma abordagem estruturada (OLYAI E PALADI, 2007), e para a realização desta abordagem é necessário o uso de times (TEERGARDEN, 1995). Uma vez que os problemas mais custosos são normalmente os mais complexos, o trabalho em equipe é muito valorizado nas indústrias.

Algumas destas indústrias investiram na Gestão dos Recursos Humanos por Competências. Neste tipo de gestão, há uma avaliação das competências individuais de cada funcionário que permite ao gestor verificar se possui recursos humanos adequados para lidar com os desafios que o mundo atual coloca às organizações.

Em 1990, Prahalad e Hamel abordam a relação entre competência e sucesso/insucesso de indústrias, apresentando o conceito de Competência Essencial (*core competence*). Diversos estudos posteriores (MERLO, 2013, MICHAUX, 2011; RETOUR E KROHMER, 2011), buscam compreender a relação entre a Competência Essencial e a Competência Individual, e identificam uma competência intermediária a qual denominam Competência Coletiva, sendo esta inerente a um grupo de pessoas.

Embora estes conceitos tenham mais de duas décadas, observa-se que por um lado há um fortalecimento dos treinamentos voltados para ferramentas e métodos para solução de problemas. Por outro lado, o fator equipe não é abordado na mesma intensidade, pois nestes treinamentos a responsabilidade pelo desenvolvimento da equipe acaba residindo nos líderes e não no grupo de indivíduos que compõe cada trabalho. Assim, pode-se dizer que há um foco maior no desenvolvimento de competências individuais, e quase que a ausência no de competências coletivas.

A revisão teórica deste artigo irá abordar os conceitos de solução de problemas, trabalho em equipe e rotinas organizacionais para caracterizá-los neste estudo e irá se aprofundar na Competência Coletiva, uma vez que a proposta deste artigo é relacionar os três primeiros com o último através de uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa foi realizada em uma indústria da região metropolitana de Porto Alegre. Esta indústria apresenta um dos melhores processos de solução de problemas, desenvolvido a partir da metodologia das Oito Disciplinas (8D). No entanto, recentemente tem tido

dificuldades em executar este processo, não pelas condições técnicas ou metodológicas relacionados ao mesmo, tampouco pela falta de conhecimento das pessoas que o executam. Observa-se muita dificuldade em organizar times que busquem a solução de problemas, chegando ao extremo de haver uma preocupação maior em encontrar responsáveis pelo problema do que em resolvê-los.

O problema de pesquisa é: podemos aplicar uma perspectiva coletiva para entender o efeito equipe no processo de solução de problema? Partindo desse questionamento, o objetivo desta pesquisa foi entender como o conceito de competência coletiva pode ser usado para identificar os elementos que promovam o aprendizado e desenvolvimento da solução de problema como competência coletiva. Ao identificar os atributos e seu estado atual, entende-se que isto servirá de base para o futuro desenvolvimento desta competência.

2. Revisão teórica

Inicialmente, busca-se compreender os conceitos de solução de problemas, trabalho em equipe e rotina organizacional. Após, serão aprofundados os conceitos de competência essencial, individual e coletiva, para de esta forma entender como obter uma perspectiva coletiva do processo.

2.1. Solução de problemas, rotina organizacional e trabalho em equipe

O glossário da qualidade da Sociedade Americana da Qualidade (ASQ) define solução de problemas como “o ato de definir um problema; determinar a causa do problema; identificar, priorizar e selecionar alternativas para uma solução; e implementar uma solução.”

O método de solução de problemas é um processo que segue uma sequência de passos, que inicia pela identificação de problemas, descoberta da causa raiz e implantação da solução definitiva. Segundo Terner (2008), uma empresa cria rotinas organizacionais que podem resultar em soluções imediatas ou rotinas que investigam a causa raiz, e implantam soluções que geram melhorias sustentáveis.

A noção de rotina organizacional se apoia na noção de rotina como capacidade de encontrar a boa resposta em um repertório de rotinas existentes sem que uma longa reflexão seja necessária. Ela se baseia em saberes e saberes-fazer obtidos individualmente. São as rotinas organizacionais que permitem aos indivíduos se coordenarem de maneira eficaz e garante a previsibilidade dos comportamentos individuais, o que é indispensável para a ação coletiva (MICHAUX, 2011). Os indivíduos que compõem um grupo têm seu comportamento oportunista limitado durante as rotinas, apesar das divergências de visão, de conflitos e de

estratégias pessoais. Desta forma, as rotinas organizacionais contêm certas “regras de jogo”, convenções, que são construídas não somente para agir, para interagir, mas também para fazer com que as regras do jogo sejam respeitadas. Enfim, há nesta noção um fator cognitivo e um fator cooperativo.

É por este motivo que a rotina organizacional será objeto deste estudo, pois segundo Palady e Olyai (2002), a solução de problemas crônicos requer uma abordagem estruturada que demanda o conhecimento de diversas disciplinas técnicas, estatísticas e outras ferramentas analíticas para atacar qualquer problema. Dentre estas abordagens será contextualizado o 8D, por esta ser a metodologia adotada pela empresa que será aqui estudada.

As Oito Disciplinas tiveram origem na norma militar 1520 (sistema de ação corretiva e disposição de materiais não conformes). O método foi documentado pela primeira vez pela *Ford Motor Company* em 1987, tendo sido várias vezes chamadas de Ford 8D (TERNER, 2008)

A proposta de solução de problemas através das oito disciplinas é usada para identificar, conter, descobrir a causa raiz e implementar soluções corretivas e preventivas para um problemas (TERNER, 2008). Consiste de 8 passos, estes chamados de Disciplinas, que geram sua sigla 8D:

- a) montar a equipe (D1): criar uma equipe multifuncional com um líder que tenha conhecimento, tempo, autoridade e habilidade para solucionar o problema e implementar as ações corretivas necessárias. Deve-se neste ponto definir as metas;
- b) descrever o problema (D2): definir o problema em termos mensuráveis, de forma concisa. Recomenda-se responder as perguntas: quem, o que, quando, por que, como, quanto (ferramenta 5W2H);
- c) implementar e verificar as ações de contenção do problema (D3): definir e implementar ações de contenção provisórias que protejam o cliente, até que se as ações definitivas estejam implementadas. A eficácia das ações de contenção deve ser verificada com dados;
- d) identificar e verificar a causa raiz (D4): identificar todas as causas potenciais que podem explicar porque ocorreu o problema, e priorizá-las para identificar quais delas, quando eliminadas, resolvem o problema. Recomenda-se que sejam registradas em separado a causa raiz que gerou o problema e a causa raiz da não detecção do problema;

- e) eleger e verificar as ações corretivas (D5): escolher ações para eliminar a causa raiz do problema e verificar se são eficazes e que não causam efeitos secundários indesejados;
- f) aplicar e validar as ações corretivas permanentes em execução (D6): implementar de forma definitiva as ações selecionadas e definir os controles para se assegurar que se eliminou a causa raiz. Uma vez em produção deve-se supervisionar os efeitos em longo prazo implantando os controles e ações de contenção necessárias;
- g) prevenir a repetição do problema (D7): identificar e determinar os passos que necessitam serem tomados a nível sistêmico para prevenir que o problema se repita no futuro. Podem ser definidas ações que atuem em causas potenciais;
- h) congratular a equipe (D8): nesta etapa deve-se reconhecer a equipe pelo esforço e resultado do trabalho, e divulgar o aprendizado para toda a organização.

As fortalezas deste método, segundo Rambaud (2006 apud TERNER, 2008), é que apresenta uma proposta eficaz para encontrar a causa raiz dos problemas, determinar e implementar as ações corretivas necessárias. O método 8D ainda ajuda a investigar o sistema de controle que permitiu que o problema ocorresse e o motivo para que o mesmo não fosse identificado antes.

O fato de o método iniciar pela criação de um time demonstra a importância dada ao trabalho em equipe. O uso de equipes ou times multifuncionais é necessário para a resolução de problemas complexos e crônicos. Um estudo de três psicólogos, que objetivava determinar por que grupos alcançam decisões qualitativamente superiores em comparação ao de indivíduos trabalhando sozinhos demonstrou que o conjunto de julgamentos de indivíduos melhora as chances de sucesso devido ao cancelamento dos erros individuais. Além do mais, a adição da interação melhora ainda mais o sucesso porque o julgamento individual promove uma avaliação objetiva. Desta forma, a decisão final do grupo combinará a contribuição de seus membros e uma reflexão sobre o melhor esforço (TEERGARDEN, 1995).

Trabalho em equipe não é uma ideia nova. Os conceitos básicos remontam a antiguidade, e gerentes têm reconhecido a importância crítica do trabalho em equipe por milhares de anos. No entanto, os primeiros conceitos formais sobre o tema aparecem nos estudos Hawthorne conduzidos por Roethlingsberger e Dickinsons em 1939 (THAMHAIN, 2012).

Segundo Grisci (2011), trabalho em equipe é a ação de um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos comuns, com responsabilidade e compromisso compartilhados, comunicação

aberta e efetiva. O glossário da qualidade da Sociedade Americana da Qualidade (ASQ) possui as seguintes definições para time ou equipe: “um grupo de indivíduos organizado para trabalhar juntos para alcançar um objetivo específico”; e para time de melhoria de processo: “um grupo estruturado frequentemente constituído de membros multifuncionais que trabalham juntos para melhorar um processo ou processos.”

Na indústria, o trabalho em equipe foi rejeitado pelo modelo taylorista-fordista que promove a especialização e individualização dos trabalhadores (GRISCI, 2011). No entanto, os modelos modernos de produção identificaram as vantagens de o indivíduo entender como seu trabalho afeta ou é afetado pelos trabalhos dos demais indivíduos que se localizam, dentro de um processo produtivo, antes e depois de seu posto de trabalho.

Ao possuir esta compreensão, passam de uma visão localizada para uma visão sistêmica, e promovem melhorias que tornam o resultado final melhor, ainda que algumas vezes possa significar mais trabalho para alguns indivíduos ao mesmo tempo em que é menos trabalho para o grupo.

No entanto, o conceito de trabalho em equipe torna-se mais vantajoso quando há a necessidade de solução de problemas. Segundo Turner (2008), as metodologias de análise e solução de problemas são todas baseadas em trabalho em equipe, sendo estas multidisciplinares. Cabe dizer que um grupo de pessoas possui mais conhecimento que a simples soma dos conhecimentos individuais que cada indivíduo possui, principalmente porque estes conhecimentos se complementam. Além disso, a discussão e experimentação propõe o aprendizado dos indivíduos em uma velocidade maior, tornando o processo de aprendizado mais efetivo. E como resultado final, a solução de problemas é obtida inclusive através de inovação, aumentando desta forma a competitividade da empresa.

Um cuidado que se deve ter com as equipes é a de não transferir os papéis de controle e liderança para os membros que as compõe, pois isto cria um atrito entre seus membros que podem mitigar a integração do grupo e o senso de objetivo comum. Também é importante considerar que os times nem sempre são espontâneos. É necessário construir as relações entre seus membros para aumentar a confiança um nos outros (GRISCI, 2011). Conclui-se que se o trabalho em equipe, por um lado, aumenta a velocidade na solução de problemas, por outro lado necessita de um maior tempo para que suas relações estejam maduras.

Como é possível identificar os elementos que promovam um amadurecimento mais adequado destas relações e um funcionamento melhor deste processo? Os conceitos de competência coletiva podem ajudar nesta resposta.

2.2. Competência Coletiva

Um conceito tradicional de estratégia está fundamentado em termos da posição dos recursos (fortalezas e fraquezas) de uma empresa. Formalmente se entende que recursos de uma empresa em um determinado momento poderiam ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis que estão conectados semi permanentemente à empresa. Exemplos destes recursos são: marca, conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoas habilidosas, contatos de negócio, maquinários, procedimentos eficientes, capital, etc (WERNERFELT, 1984).

Dentro destes conceitos, ressalta-se para este estudo: o conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoas habilidosas e procedimentos eficientes. Conforme Peteraf (1993), enquanto estes recursos são difíceis de reproduzir e expandir, as empresas que os possuem provavelmente tem uma grande vantagem em superar seus concorrentes. Em parte, esta vantagem é informativa, baseada em compreensões complexas e tácitas, não facilmente acessível a terceiros.

É interessante observar que as empresas ocidentais da década de 70 e 80 buscavam em sua estratégia a estrutura por unidades de negócio, as quais detinham todos os recursos com exceção do capital. Segundo Prahalad e Hamel (1990), este tipo de conceito é ultrapassado ao avaliar o sucesso das empresas japonesas que se organizam por competências essenciais (*core competence*). Mesmo que este tipo de organização gere em determinados momentos uma perda de competitividade ao promover a circulação de indivíduos ou grupos altamente especializados, esta perda é de curto prazo, pois a reorganização dos grupos acelera o processo de inovação e criação de produtos essenciais (*core products*) os quais garantem a perpetuação e liderança das empresas por anos em seus respectivos segmentos.

Prahalad e Hamel (1990) defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Ao contrário, entendem que estas últimas podem até mesmo constituir a base de ação estratégica externa. A partir desta lógica desenvolvem o conceito de *Core Competence*, construído com base na observação das experiências e desempenhos excepcionais de algumas empresas à época, conceito que é expresso da seguinte forma: conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (RUAS, 2005).

Competências essenciais são resultantes de um aprendizado coletivo na organização, especialmente em como se coordena as diversas habilidades de produção e integra múltiplas tendências de tecnologia (PRAHALAD e HAMEL,1990). Até aqui, o conceito se aproxima

aos bens intangíveis expostos pela Visão Baseada em Recursos (VBR). A diferença está no detalhamento da competência: Competência essencial é comunicação, engajamento e um comprometimento profundo para trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções (PRAHALAD e HAMEL, 1990). O entendimento por fronteiras organizacionais pode nos levar a considerar os departamentos como unidades distintas, e sua denominação como potencial criadora de barreiras entre departamentos.

Prahalad e Hamel (1990) também reconhece o trabalho em equipe para o desenvolvimento da competência essencial. Este reconhecimento permite relacionar a competência essencial com a competência coletiva, embora não seja a mesma coisa: é a consistência na alocação de recursos e o desenvolvimento de uma infraestrutura administrativa apropriada para ela, que traz à vida uma arquitetura estratégica e cria uma cultura gerencial, trabalho em equipe, uma capacidade para mudar, e um desejo para compartilhar recursos, para proteger habilidades intelectuais e pensar em longo prazo (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Isto relembra a questão da influência da estratégia para o desenvolvimento da competência.

As habilidades que juntas constituem competência essencial devem aglutinar-se ao redor de indivíduos cujos esforços não são focados de forma tão restrita, que eles não podem reconhecer as oportunidades para mesclar sua especialidade funcional com as dos demais em novas e interessantes formas de trabalho. Se competência essencial é sobre harmonizar tendências de tecnologia, também se refere a organização do trabalho e a entrega de valor (PRAHALAD e HAMEL, 1990). A entrega de valor pode ser através da criação de um produto que possua aplicações diferenciadas ou que sempre esteja disponível quando o cliente necessite.

Mas como se relaciona a competência essencial à competência coletiva? Para entender este conceito, é importante entender antes o conceito de competência individual.

Segundo Rosenfield e Nardi (2011), a noção de competência em gestão de recursos humanos remete a demanda e avaliação dos atributos pessoais do trabalhador. O termo se contrapõe a ideia de qualificação, tornando-se mais um fator a ser considerado no sistema de avaliação de empregados. A competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos necessários para agir e decidirem situações imprevistas. Enquanto a qualificação permite a pessoa realizar atividades pré-conhecidas, a competência permite que a pessoa não só realize atividades desconhecidas, mas antes disto aprenda como realizá-las. É por isto que estudos modernos têm avaliado o aprendizado de competências.

Pode-se entender a competência individual como a mobilização de capacidades dentro de um determinado contexto, visando uma entrega. No ambiente organizacional, um indivíduo, hoje, é considerado competente na medida em que coloca em prática sua bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes para fazer acontecer a estratégia da empresa (MERLO, 2013).

Observa-se que o conceito de competência essencial trata da visão macro de uma empresa, enquanto que a competência individual trata dos indivíduos que a compõe (visão micro). No entanto, nenhuma das abordagens trata de como os coletivos, compostos por indivíduos com competências individuais, devem se organizar e atuar para demonstrar uma competência essencial. O conceito de competência coletiva busca responder esta pergunta.

A competência coletiva tem tido recente desenvolvimento. Na ciência da administração, o conceito de competência coletiva foi desenvolvido na década de 1990, mas sua difusão maior ocorreu a partir dos anos 2000 (MICHAUX, 2011).

Dentre os conceitos de Competência Coletiva comentados por Michaux (2011), cabe ressaltar neste artigo os seguintes:

- a) sem cair no mito do “trabalhador coletivo”, pode-se levantar a hipótese de uma competência coletiva e de sua gênese quando, no seio de uma equipe, as informações são trocadas, as representações se uniformizam, os “saberes-fazer” se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaborados conjuntamente. Essa competência coletiva não elimina, obviamente, mas supõe competências individuais complementares.
- b) capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar, no trabalho, sua organização que vai além de um simples desdobramento de um esquema de conjunto formalizado pelas regras organizacionais
- c) saberes e saberes-fazer tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo sem se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou coconstruir soluções.

Pesquisas mostram que é mais pertinente considerar formas diferenciadas de competências coletivas em função da natureza do grupo e da situação de trabalho (MICHAUX, 2011). Pode-se entender, por exemplo, que a natureza do grupo esteja relacionada ao objetivo primário dos indivíduos cujas funções dentro de uma empresa visam

suportar o atendimento de pedidos de clientes no que tange a entrega de produto dentro dos prazos estabelecidos e conforme os padrões de qualidade estabelecidos.

Por outro lado, não devemos esquecer que competências dos grupos aparecem como uma categoria intermediária entre as competências organizacionais e as competências individuais. Trata-se ainda de competências coletivas – mas, dependendo das circunstâncias, incorporam também competências individuais – as quais denominamos de Competências Funcionais (RUAS, 2005).

E como se pode caracterizar uma competência coletiva? Uma abordagem interessante é apresentada por Retour e Krohmer (2011), onde se distinguem quatro atributos fundamentais constitutivos da competência coletiva – o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e, finalmente, o engajamento subjetivo.

O referencial comum: a ação coletiva, que exige a coordenação das atividades individuais, exige que os membros de um time disponham de uma representação de referências conhecida como referencial comum. Esse referencial é elaborado em função das informações detidas pelos membros do coletivo. Tal resultado não é o resultado de uma soma de representações individuais, mas um patrimônio compartilhado que resulta de um verdadeiro trabalho de elaboração coletiva. Pode ser caracterizado de várias formas: é operativo no sentido que é construído para servir à preparação e à realização da ação planejada, o que permite uma série de objetivos definidos e ao mesmo tempo uma adequação de ações; é elaborado, depois, conjuntamente pelas pessoas que serão responsáveis na preparação e realização da ação; e é elaborado para o compartilhamento das competências de cada indivíduo.

A linguagem compartilhada: uma linguagem compartilhada se refere ao fato de que os membros de grupo de trabalho criam um vocabulário particular, próprio a esta equipe. Essa linguagem permite aos membros construir sua própria identidade e, ao mesmo tempo, se distinguir de outros grupos. É também uma base de economia dos custos de transação, principalmente no que tange a variável tempo.

A memória coletiva: a memória coletiva se divide da seguinte maneira:

- a) a memória declarativa coletiva não centralizada, que se baseia no conhecimento obtido junto a um outro indivíduo ou na criação de um novo conhecimento pela interação com um colega;
- b) a memória procedural coletiva não centralizada, proveniente de um confronto de saber-fazer de dois ou vários indivíduos durante um trabalho realizado em conjunto.

O saber fazer comum, que é implícito e diferente da simples soma dos saberes-fazer individuais, é útil para a realização da tarefa coletiva e acaba sendo definido pelos indivíduos que participaram do trabalho;

- c) a memória coletiva de julgamento que é o conjunto de conhecimentos provenientes das memórias de julgamentos individuais. Diante de um problema complexo que os indivíduos não conseguem resolver sozinhos, eles comparam suas interpretações do problema para chegar, via discussão, a uma interpretação comum, geralmente não só diferente, mas melhor que a interpretação inicial de cada um dos indivíduos.

O engajamento subjetivo: percurso cooperativo de resolução de problemas, ou também a capacidade de um grupo de indivíduos de inventar de modo permanente sua organização, com criação de sinergia.

O resultado esperado de uma gestão de Competência Coletiva é evidentemente a melhoria do desempenho coletivo do grupo considerado. Em outras palavras, uma maior capacidade de resolver os problemas encontrados pela empresa, os quais não podem ser tratados individualmente.

Pode-se resumir que a competência coletiva não é somente a soma das competências individuais dos indivíduos que compõe o coletivo. É mais do que isto, uma vez que o coletivo gera um valor que os indivíduos não conseguiriam fazer sozinhos. Se pensarmos em um processo composto por vários passos e dotado de ferramentas, máquinas e matéria prima, e de indivíduos com habilidades (inputs) segundo os conceitos de Resource Based View, seu resultado não é somente uma equação de soma destas variáveis, pois estes indivíduos precisam interagir entre si, possuir uma linguagem e objetivo comuns, e se engajar para juntos obterem um desempenho coletivo superior e entregarem um produto final.

3. Método de Estudo

Para o desenvolvimento da pesquisa e investigação do tema, objetivando responder ao problema de pesquisa, e atingir os objetivos propostos, identificou-se como mais adequada uma abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso por tratar-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, em um determinado contexto real. Segundo Klein e Bitencourt (2012), classifica-se esta pesquisa como qualitativa do tipo exploratória-descritiva, pois tem como objetivo explorar o tema das competências coletivas, caracterizando por estudos incipientes, descrevendo como se desenvolve a interação de diferentes grupos de trabalho.

Segundo Phillipim e Tureck (2008), a pesquisa qualitativa é mais propriamente uma abordagem que um conjunto particular de técnicas e sua adequação deriva da natureza de um fenômeno social a ser explorado. Trabalha também, com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças e valores dos entrevistados, que não podem ser reduzidos á operacionalização de variáveis. Como a pesquisa qualitativa pretende “compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação de estudo”, decidiu-se pela pesquisa de campo, ou seja, aquela realizada no ambiente natural dos sujeitos pesquisados.

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados:

- a) o estudo documental tratou da leitura e da análise dos procedimentos relacionados ao processo de solução de problemas, incluindo suas rotinas;
- b) a realização de entrevistas semiestruturadas. Segundo Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. A principal vantagem é que esta técnica produz uma melhor amostra da população de interesses. Além disso, devido a sua elasticidade permite uma cobertura maior sobre determinados assuntos e proximidade entre entrevistador e entrevistado, permitindo a investigação de aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. Foi construído um roteiro de entrevista, com questões estruturadas tendo em vista os objetivos do estudo. Baseado no recomendado pela literatura existente, as entrevistas foram conduzidas com uma discussão livre dos tópicos sem ordem, apesar do pesquisador ter coberto cada pergunta do questionário. As entrevistas foram gravadas, tendo duração média de 30 a 60 minutos. Os entrevistados foram informados do procedimento e suas identidades resguardadas.

Foram entrevistados ao todo sete funcionários, sendo estes supervisores, analistas e projetista que trabalham nos departamentos de Engenharia de produto, Engenharia de Manufatura, Qualidade e Operações. Os funcionários foram escolhidos a partir dos seguintes critérios: familiaridade com o processo de solução de problemas e a cultura da empresa estudada, participação em times de solução de problemas nos últimos 12 meses que envolvessem vários departamentos e, no mínimo, formação superior incompleta. Os departamentos escolhidos foram em função de serem os principais responsáveis pela identificação e/ou solução dos principais problemas técnicos nos últimos 12 meses.

A Tabela 1 traz uma síntese dos dados sobre os participantes do estudo:

Tabela 1: Síntese de dados sobre os respondentes

Entrevistado	Anos de empresa	Departamento	Cargo	Formação
A1	5-10 anos	Engenharia Manufatura	Supervisor	Superior Completo
A2	5-10 anos	Qualidade	Supervisor	Superior Incompleto
A3	> 10 anos	Engenharia Manufatura	Analista	Superior Incompleto
A4	< 5 anos	Qualidade	Analista	Superior Incompleto
A5	> 10 anos	Engenharia Produto	Projetista	Superior Incompleto
A6	< 5 anos	Engenharia Produto	Supervisor	Superior Completo
A7	> 10 anos	Operações	Supervisor	Superior Completo

Fonte: dados coletados dos próprios entrevistados.

As entrevistas e documentos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo, segundo Pereira (2011), propõe analisar o que é explícito na entrevista/texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências. Triangulação foi conduzida pelo pesquisador durante coleta e análise dos dados para garantir a validação e confiabilidade internas, e evitar os riscos inerentes da análise de conteúdo.

Por motivos de confidencialidade, o nome da indústria não será mencionado, e qualquer nome ou palavra que descreva o processo interno da empresa ou possa relacioná-la foi alterada.

4. Resultados Alcançados

A primeira parte deste tópico descreve os resultados do estudo documental, no que tange as instruções de trabalho do processo de solução de problemas e suas rotinas. Na segunda parte, estão descritos os resultados da análise de conteúdo realizado nas respostas para as entrevistas semi-estruturadas, que exploraram o conhecimento dos entrevistados no que tange ao processo de solução de problemas, trabalho em equipe, e os quatro atributos de competência coletiva.

4.1. Estudo documental

No que tange ao processo de solução, a empresa possui duas rotinas semanais formalizadas, chamadas de “Time de análise de dados” e “Time de melhoria da qualidade”, que servem para priorização de problemas e acompanhamento de projetos de melhoria já priorizados. Nestas reuniões, são revisados os indicadores de desempenho da empresa assim como os itens que mais contribuíram para o não atendimento de metas. Estes itens são

previamente documentados e alguns deles são previamente classificados por área responsável. Na reunião se discute sua identificação, se serão priorizados e quem será responsável por liderar a equipe de melhoria para solucionar cada um dos problemas levantados.

Uma vez priorizado e definido um patrocinador, é registrado em um sistema da empresa o problema, o patrocinador do projeto e os prazos para solução do problema. Neste mesmo momento são adicionados membros do time de solução do problema, caso eles tenham sido identificados. Todas estas atividades compõe a disciplina 1 do método 8D. A partir daí, o patrocinador escolhe um líder para o projeto, e se necessário inclui outras pessoas para compor a equipe. Ressalta-se que o sistema permite que o patrocinador escolha como líder qualquer pessoa que tenha acesso ao programa, porém a instrução de trabalho recomenda que ele converse antes com as pessoas que participarão deste grupo de melhoria. Uma vez inserido o nome do líder no sistema, ele se torna responsável pela execução das disciplinas 2 a 7, com o apoio de seu patrocinador, e pela apresentação do status do projeto nas reuniões semanais quando solicitado.

Segundo dados de presença nas reuniões, foi identificado que todos os entrevistados participaram destas reuniões nos últimos 12 meses. Todos os entrevistados foram responsáveis seja como patrocinadores, líderes ou membros de projetos de melhoria através do processo de ação corretiva da empresa.

No que tange a trabalho em equipe, observou-se que o sistema obriga a presença de um patrocinador e um líder por projeto, e opcionalmente possibilita a inclusão de membros. O patrocinador é normalmente um supervisor ou gerente de departamento, que costuma escolher como líder de projeto um subordinado direto. Nas discussões das reuniões semanais, as diferentes áreas colocam seus pontos de vistas sobre os problemas priorizados, o que permite ao patrocinador ou líder avaliar as pessoas mais adequadas para compor o time e até de rever nomes à medida que o projeto evolui. Por outro lado, conforme a instrução de trabalho não há rotinas organizacionais pré-estabelecidas para a realização de reuniões de cada time de melhoria, ou seja, o trabalho em equipe dependerá do time para sua formalização.

4.2. Entrevistas semi-estruturadas

A análise de conteúdo das entrevistas identificou o conhecimento dos entrevistados sobre o método de solução de problemas, rotinas organizacionais, suas percepções sobre trabalho em equipe e a presença dos quatro atributos necessários para caracterizar uma competência coletiva.

Todos os respondentes souberam descrever o que é um método de solução de problemas, qual é o usado pela empresa, as rotinas da empresa e a vantagem de fazê-lo em

equipe. Os dois respondentes da engenharia de manufatura trouxeram pontos interessantes: o fato dos times deixarem de ver o problema na linha de montagem ou no produto e de confiarem simplesmente no relato de uma pessoa, sem necessariamente averiguar sua veracidade. Em suas opiniões, os grupos deveriam verificar o problema na linha de montagem, o que facilitaria a compreensão e confirmação do problema, tornando mais rápida e correta a solução do problema.

“Poucas vezes acontece na linha. Acredita-se no que um dos integrantes relata. Outras empresas fazem o grupo ir para a linha.” (Entrevista com A1).

“Na outra unidade que trabalhava eu resolvia o problema na linha e depois ia para a parte burocrática. Aqui as pessoas se preocupam em fazer a apresentação para depois se preocupar com o problema na prática. Este é um ponto que eu percebo muito aqui. Faz apresentação bonita e depois não resolve.” (Entrevista com A3).

Foi interessante observar que os respondentes do departamento de Engenharia de Produto ressaltaram o cumprimento de prazo como antagonista da realização de um trabalho com maior qualidade no que tange a solução de problemas. Já os representantes da qualidade ressaltaram terem metas voltadas para prazo e cumprimento de prazo para solução de problemas.

O atributo de competência coletiva que mais se destacou como presente foi linguagem compartilhada, seja ela inerente aos grupos de trabalho ou ao método de solução de problemas. O linguajar comum também está relacionado à formação das pessoas (por exemplo, termos técnicos), região de proveniência (interior ou capital) e origem da empresa (uso de termos em inglês).

“Existe diferença entre nossa unidade e as outras, (...), a diferença ao trocar de unidade é muito grande e quem foi para outras também sentiu, eu percebo termos diferentes. (...) Observo que entre as outras unidades é também diferente por ter costumes diferentes. O idioma da região metropolitana é diferente da região de onde eu venho, tenho que melhorar a dicção, tenho experiência, mas não consigo falar porque falta termos técnicos. Tem a ver com o grau de estudo.” (Entrevista com A3).

“(…), por exemplo usamos a palavra ação corretiva e sabemos que por trás há um método de solução de problema.” (Entrevista com A4).

“(…), se usa muitos termos em inglês de nossa matriz.” (Entrevista com A6).

Os relatos dos entrevistados A3 e A6 se relacionam com o que Retour e Krohmer se referem sobre membros forjarem sua própria identidade e, ao mesmo tempo, se distinguir de outros coletivos. Tal como apontado por estes mesmos autores, o relato feito por A4, exemplifica a economia de tempo que se obtém ao usar palavras que possuam um significado mais amplo, mas que não precisam ser explicadas uma vez que o grupo já conhece seu significado.

Já o referencial comum foi apontado como o mais crítico. Muitas vezes foram mencionadas as dificuldades de se executar o método de solução de problemas em virtude do comportamento de alguns membros não assumirem responsabilidade pelo problema,

buscando-se se eximir das atividades. Entende-se que o fato de haver objetivos distintos ou metas específicas por departamento dificulta a busca de causa raiz, pois alguns indivíduos entendem que devem atuar somente no que pensam ser sua responsabilidade.

“Ainda não tem foco em processo. É focado nas atividades específicas do departamento. Cada um cuida da sua caixinha. Se não afeta a pessoa o problema é teu. Falta definir de forma interativa estas responsabilidades dos processos. Falta integração. Poucos entendem o que é trabalhar em processo. Métricas são departamentais e isto não é bom.” (Entrevista com A1).

“Vejo que as áreas de qualidade têm objetivos semelhantes, por exemplo, Prazo de solução. Outras áreas não tem percepção disto, principalmente Ação Corretiva. Produção se preocupa com volume e produzir com qualidade, mas há lacuna quanto à solução de problemas.” (Entrevista com A2).

Por outro lado, observa-se que quando há um entendimento claro do processo e um interesse em ajudar, o fato das metas serem específicas não dificulta o trabalho em equipe, conforme relata o entrevistado A5.

“Normalmente o pessoal da qualidade faz o primeiro ataque na linha para identificar o problema da linha, para ver se é de processo, de fornecedor, de execução ou se é de especificação de engenharia. Nem sempre conseguem daí pedem ajuda para engenharia de processo ou de produto quando não consegue identificar a causa. Geralmente as áreas conseguem trabalhar por si, às vezes não, então o grupo se junta para definir ações ou chegar à causa raiz, daí se define ação de contenção para não afetar a linha de montagem.” (Entrevista com A5).

Foi interessante observar que dois respondentes que atuam em uma mesma unidade de negócio apresentam uma visão ampla e aberta no momento de resolver os problemas, sendo tal setor muito bem visto por dois dos outros respondentes, o que mostra o quanto importante é ter um referencial comum e como isto influencia as atitudes dos demais.

“Trabalhamos muito para um ajudar o outro no nosso departamento. Temos poucos problemas em minha área, observo que todos (qualidade, logística e manufatura) me atendem bem e ajudam quando preciso. Também eu ajudo as outras áreas. Trabalhar com ideia de ajudar é fundamental, não se apegar a detalhes, se é possível fazer, vamos fazer.” (Entrevista com A7).

Ao mesmo tempo, três respondentes de departamentos diferentes ressaltaram as dificuldades que tinham em trabalhar em um mesmo grupo de solução de problemas devido ao fato de observarem que ao menos um dos membros deste grupo demonstrava comportamento reativo, de não aceitar a responsabilidade. Isto acabou contaminando todo o grupo, gerando atrasos na solução do problema devido a resolução de conflitos internos. Abaixo segue o comentário de um deles:

“Há momentos que dizem que não é da área para não ficar visível, às vezes vem da pessoa, às vezes um pouco de tudo. Pessoas tem que esquecer que tal área esta com problema tal. Precisa resolver os problemas, independente da área em que se encontra, pois solucionado o problema não volta. Não pode dizer que ‘minha área não tem problema, que eu não tenho problema’. Achar que sua área tem mais experiência não significa que o problema aqui é mais ou menos. Todo mundo vem de indústria automotiva. (...) Temos que eliminar esta barreira de ficar acusando uma área ou outra. (Entrevista com A4)

Os três respondentes que não eram supervisores demonstraram entender claramente a necessidade de cada departamento ter sua meta ou objetivo específico, para que juntos contribuíssem para o objetivo final da empresa.

“Outro indicador que afeta o grupo é o de entrega, pois lida diretamente com desenvolvimento e ajuste da linha para aumento de capacidade, se não fazemos corretamente, indicadores não são atingidos, e somos todos penalizados. Em meu grupo, todos estão empenhados para atingir as metas. No meu grupo vejo isto.” (Entrevista com A3).

“Imagino que se a unidade quer um indicador em 90%, então 10% de falha deve ser jogado entre as áreas para que elas contribuam para chegar aos 90%. Entendo que meus objetivos são ligados ao de outras áreas por este objetivo final. Desta forma trabalhamos juntos para chegar ao objetivo final. Se qualidade tem problemas e não consegue resolver, ela está afetando o indicador, e ela me chama para ajudá-la, esta é forma como meu objetivo está ligado ao dela.” (Entrevista com A5).

Estes comentários em muito se relacionam com a caracterização de referencial operativo comum proposta por Retour e Krohmer (2011), onde se observam que ele é construído tendo ao mesmo tempo uma série de objetivos visados e uma adequação de ações.

O atributo memória compartilhada foi a que apresentou mais relações com os demais atributos, pois algumas das respostas às perguntas que foram criadas para caracterizar este atributo mencionavam elementos de outros atributos segundo a análise de conteúdo. Por exemplo, foram observadas nas respostas dos entrevistados A2 e A4 que há dificuldades de interação por não haver objetivos comuns ou a falta de interesse para adequação de ações.

“Primeiro, o grupo pensar no mesmo objetivo (solucionar o problema) e não pensar que eu faço o trabalho certo, esperando que o outro resolva.” (Entrevista com A2).

“Se o problema é grave, primeiro o que vale é achar o culpado. Quando é maior, há discussões acaloradas no início, mas depois com tempo as pessoas se alinham.” (Entrevista com A7).

Por outro lado, foi observado que a interação, fundamental para a memória coletiva na construção de um novo saber, é facilitada ao haver uma linguagem compartilhada e de mesmo nível.

“O que facilita a interação é o linguajar, as pessoas estarem em um mesmo nível, e tem muito de cada pessoa. Por exemplo, quando falamos de torque, todos sabem do que estamos falando.” (Entrevista com A5).

Nos comentários abaixo, observa-se a importância do grupo conhecer seus integrantes, por que estão ali e o que cada um faz ou pode fazer, para melhorar a interação. Se os membros de um time são apresentados, colocam seus pontos de vista sem interferência, o processo é melhor. Isto permite que o time construa seu referencial operativo comum, indicando inclusive as capacidades das pessoas da equipe.

“Para que as pessoas se entendam em um grupo, conhecimento é importante, quando participar de um processo de análise ou reunião apresentar bem para a pessoa por que vai para a reunião, apresentar as pessoas para um conhecer o outro, às vezes elas são trocadas e não sabe quem pode ajudar. Você até sabe o nome da pessoa, mas não sabe que aquela pessoa ali pode depois ajudar você a resolver até outro problema. Se direcionar para estas pessoas, vai ser solucionado. É bom saber a importância das pessoas naquela reunião, e quem vai ajudar.” (Entrevista com A4).

“Facilita a interação o fato de todo mundo poder expressar sua opinião no primeiro instante para todos terem a mesma informação. Assim todos têm várias visões. Exemplo: problema em embalagem da ‘peça x’, quando fizemos reunião com todos os departamentos, deu para perceber que a ideia do departamento de logística era diferente do que a produção queria, pois esta só transferiria o problema.” (Entrevista com A7).

Por fim, o engajamento subjetivo foi comentado como sendo muito afetado pela falta de objetivos comuns e pelo comportamento reativo de pessoas a assumirem problemas para sua solução. Ainda assim, pessoas que estão há mais tempo na empresa ou que vieram de outras empresas comentaram que os conflitos diminuíram e que percebem menos concorrência entre departamentos.

“O Trabalho em equipe tem melhorado em nossa unidade, ele era muito cada um por si, cada um fazia sua parte, e empurrava, acho errado isto. É algo que vem de cima para baixo, e contra o trabalho em equipe, não está no mesmo fluxo que trabalho em equipe. Hoje isto melhorou bastante, pois cada área tem pessoas específicas e suas relações ajudam as pessoas a ver os problemas das outras áreas. Sai do mundo que você é só para ti e começa a olhar os problemas de outras áreas, e como aquilo reflete nos seus problemas. Tem a ver com tempo de empresa também, tem a ver com o amadurecimento da fábrica. Não enxergava no início, achava como a cultura daqui era diferente da outra unidade que trabalhei, cada um trabalhava por si.” (Entrevista com A5).

“Facilita o engajamento quando há a não busca de um culpado. Estar preocupado com ser causador segrega. A equipe deve ser mantida unida independente do que for a causa. Prioridades distintas dificultam sinergia, pois se elas são modificadas, uma pessoa foca a nova prioridade e a outra pessoa percebe que ela não foca mais aquilo. É importante criar alinhamento de que aquilo é prioridade.” (Entrevista com A6).

Estes comentários demonstram que, embora tenha melhorado o referencial comum ainda precisa ser revisado para que se permitam ao mesmo tempo os objetivos visados e uma adequação de ações. Só assim é possível seguir o percurso cooperativo de resolução de problemas, característica do engajamento subjetivo.

Em resumo, a revisão dos documentos e a análise de conteúdo das entrevistas possibilitou identificar a relação do processo de solução de problemas com os quatro atributos que compõe uma competência coletiva, e desta forma pode-se afirmar que se trata de uma competência coletiva. Destacou-se a importância do referencial comum para que haja um trabalho em equipe, uma vez que este atributo influencia a memória coletiva e o engajamento subjetivo, e aumenta a velocidade dos times na solução de problemas, pois permite que eles trabalhem em equipe sem conflitos. O fato de haver alinhamento de discurso dentro de cada departamento e de haver uma unidade de negócio reconhecida por ter um bom trabalho em equipe demonstra que é possível melhorar este atributo, sendo ele, portanto prioridade. A linguagem compartilhada foi o único atributo que teve unanimidade entre os entrevistados quanto a sua forte presença, e sua influência positiva na memória coletiva. Por último, conforme constatado na revisão documental, o fato de não haver rotinas formais após a

identificação de um problema mostra uma oportunidade de melhoria no processo de solução de problemas.

5. Conclusões

O propósito deste trabalho era compreender se era possível aplicar os conceitos de competência coletiva para entender o efeito equipe no processo de solução de problema. Buscou-se identificar os elementos que promovam o aprendizado e desenvolvimento da solução de problema como competência coletiva na empresa estudada.

Já na revisão teórica, com a definição de solução de problema, trabalho em equipe e rotina organizacional, foi interessante identificar que estes conceitos auxiliaram posteriormente na caracterização da própria competência coletiva. Assim, as rotinas organizacionais definidas pelo processo de solução de problemas caracterizam alguns dos atributos de competência coletiva.

Na descrição de competência coletiva foram abordadas as teorias que originaram os conceitos de competência essencial (nível Macro) e competência individual (nível Micro). A presença de competência coletiva entre estes dois níveis tem sido objeto de estudos recentes, e optou-se pela caracterização da mesma através de quatro atributos: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo. Optou-se por um método de estudo qualitativo, uma vez que ainda não há estudos quantitativos que caracterizem competências coletivas, e também pela necessidade de relacioná-la com um tema específico que é a solução de problemas através de trabalho em equipe.

A revisão dos documentos demonstrou que a empresa possui um processo formal para priorização de problemas, análise de causa raiz e solução. A priorização de problemas ocorre através de rotinas organizacionais. A análise de causa raiz e solução é trabalhada através do treinamento de funcionários em métodos, e a formalização da criação de time, análise de causa raiz e solução escolhida e implementada através de um sistema. A ausência de rotinas organizacionais que englobem a análise de causa raiz e solução de problemas, uma vez que esta é delegada ao time do projeto em caráter ad hoc, é um ponto que pode ser melhorado. A análise de conteúdo das entrevistas confirmou que os entrevistados conhecem o processo, e que encontram facilidades e dificuldades em sua execução.

Estas facilidades e dificuldades puderam ser caracterizadas através dos quatro atributos de competência coletiva que foram explorados nas entrevistas semi-estruturadas. Como

facilidade observou-se que a linguagem compartilhada é uma unanimidade positiva, independente do tempo de empresa ou departamento em que os entrevistados trabalham.

A principal dificuldade apontada pela maioria dos entrevistados está relacionada com o atributo referencial comum. A atitude reativa de indivíduos, de não assumir responsabilidade ou de querer delegá-la a outros indivíduos foi comentado como geradora de conflitos, atrasando ou impossibilitando o processo de solução de problemas. A presença de metas por departamento foi comentada por alguns como causador deste comportamento. Ao mesmo tempo, outros entrevistados demonstraram entender a proposta de metas por departamento, atribuindo as dificuldades à imaturidade de alguns indivíduos ou ao fato destes estarem simplesmente seguindo ordens de sua liderança. Foi identificado que ao mesmo tempo em que existe um processo documentado de solução de problemas que identifica as responsabilidades, algumas vezes estas não são executadas como deveriam.

Ao tratar o atributo memória coletiva, observou-se menções tanto a linguagem compartilhada quanto ao referencial comum como facilitador e dificultador, respectivamente. De forma geral, o processo permite e estimula a interação entre pessoas, a criação de conhecimento e o julgamento coletivo. Como oportunidade, observa-se que o referencial comum no que tange a objetivos e adequação de ações pode ser melhorado.

Por último, em engajamento subjetivo observa-se a presença de elementos dificultadores relativos ao referencial comum, já mencionados acima. Ainda assim, após a resolução de conflitos observa-se que os grupos conseguem tomar decisões em consenso, engajando-se para a solução de problemas. A preocupação reside no tempo despendido para eliminar estes conflitos que podem ser entendidos como geradores de ineficiência no processo, e as implicações no que tange a confiança e cooperação entre pessoas após estas interações (longo prazo).

Conclui-se que para o propósito deste artigo foi possível relacionar o processo de solução de problemas através de trabalho em equipe com os conceitos de competência coletiva. Este conceito permitiu esclarecer as facilidades e dificuldades que os grupos vêm enfrentando para a resolução de problemas. Como propostas de melhorias, sugere-se revisar o processo de solução de problemas e a estratégia da empresa de forma a:

- a) criar times que estejam voltados para a resolução de problemas, independente de seu causador. Estes times devem ser multifuncionais, podendo focar nas características do problema (times por áreas funcionais) ou em seu local de detecção (times por unidade de negócio). Esta ação se relaciona ao atributo referencial comum, onde a

recomendação é que estes times possuam um referencial operativo comum com objetivos compartilhados e ao mesmo tempo adequação de ações;

- b) formalizar estes times e suas rotinas organizacionais, para estimular a interação entre membros de um time de melhoria. Esta ação permitirá uma melhora na memória coletiva, seja pelo fato das pessoas se conhecerem, seja por elas poderem confrontar seus conhecimentos, e por último por formarem um conjunto de conhecimentos oriundos destes confrontos. Além disto, ainda que os projetos de melhoria tenha finalidade ad-hoc no que tange ao problema, a formalização de rotinas criará espaço e tempo necessário para que cada time organize suas atividades após a priorização do problema;
- c) definir lideranças para cada grupo e ao mesmo tempo liberdade para que o time possa inventar de modo permanente sua organização. A definição de liderança é para não transferir os papéis de controle e liderança para os membros que compõe o time, evitando assim atritos, (GRISCI, 2011), e a liberdade dada aos indivíduos para invenção de sua organização permitirá que os membros definam o papel/responsabilidade de cada um dentro do seu grupo e do processo de solução de problemas, melhorando a cooperação e, portanto o engajamento subjetivo.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se um estudo complementar entre a visão intragrupos, como a realizada por Bitencourt e Bonoto (2010), e a visão intergrupos, realizada neste estudo. Sugere-se, também, que os quatro atributos de competência coletiva sejam analisados em outros setores e segmentos.

6. Referências Bibliográficas

- BONI, V. e QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Vol. 2 no 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80
- FILIPPIM, E. S. E TURECK, V. C. O trabalho em equipe na administração pública municipal. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org – Volume 6 – numero 3 – p.343.360**, Outubro 2008
- GRISCI, C. I. Trabalho em Equipe. **Dicionário de trabalho e tecnologia**, Cattani e Holzmann (orgs.); - 2. ed. rev. ampl. – Porto Alegre, RS: Zouk, 2011
- KLEIN, M. J. e BITENCOURT, C. **A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho O&S-** Salvador, v.19 – n.63, p599-619- Outubro/Dezembro-2012.
- MERLO, J. **Observações sobre competências individuais e gerenciais.** Porto Alegre: material não publicado, Março 2013

- MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e capital social. In Retour, Picq, Defélix e Ruas. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011
- PALADY, P. e OLYAI, N. The Status Quo's Failure In Problem Solving. **Quality Progress**, ASQ, August 2002, p. 34-39
- PEREIRA, A. e Outros. **Análise de Conteúdo de uma Entrevista Semi-Estruturada**, Novembro, 2011
- PETERAF, M. A. The cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, March 1993
- PRAHALAD, C. K. and G. HAMEL. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, June 1990.
- RETOUR, D. e KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão de competências. In Retour, Picq, Defélix e Ruas. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011
- ROSENFELD, C. L. e NARDI, H. C. Competência. **Dicionário de trabalho e tecnologia**, Cattani e Holzmann (orgs.); - 2. ed. rev. ampl. – Porto Alegre, RS: Zouk, 2011
- RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégias das organizações. In: Ruas, Antonello e Boff. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005
- TEERGARDEN, J. W. Use technology to unleash the potential of your quality improvement teams, **Quality Progress**, ASQ, October 1995, p. 111-114
- TERNER, G. L. K. **Avaliação da aplicação dos métodos de análise e solução de problemas em uma empresa metal-mecânica**. Porto Alegre: Dissertação (Mestrado) UFRGS, EE, PPGE, 2008
- THAMHAIN, H. J. A mudança do papel de liderança de equipes em ambientes em projeto multifuncional. **Revista de Gestão de Projetos – GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 04-38, mai./ago. 2012
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, June 1984

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Obs.: Realizar pré teste com individuo que não componha a amostras para validar o instrumento.

Entrevistado:
Entrevistador:

Data:
Assunto:

- Em sua opinião o que é método de solução de problemas?
- Conhece o método da empresa? Descreva-me brevemente
- O que é solução de problema através de trabalho em equipe?
- Como você vê o trabalho em equipe nas áreas que atua?
- Como se desenvolvem as ações deste grupo?
- Como suas metas de trabalho estão relacionadas com as da unidade?
- Até que ponto suas metas se relacionam com as de seus colegas da unidade e do departamento? Fale sobre isso.
- É comum nas organizações o uso de termos e de uma linguagem própria. Você percebe isto na empresa? Em seu grupo? E em termos de método de solução de problemas? Dê exemplos.
- Como as interações são organizadas?
- O que facilita e o que dificulta que as pessoas se entendam em grupo? Dê exemplos.
- Como se desenvolvem as discussões sobre problemas e suas soluções?
- Nos grupos de solução de problemas, o que você identifica que é importante para se chegar a um resultado satisfatório?
- O que você identifica como facilitador e dificultador em termos de engajamento dos componentes de um time, e em termos de sinergia?
- Como é a cooperação dentro de sua área? O que facilita e o que dificulta?