

**Área Temática: Administração Geral**

**As Competências Coletivas Inter-Organizacionais Nos Ambientes De Projeto: Um Estudo Em Empresas De Telecomunicações**

**AUTORES**

**FLAVIA MARDEGAN**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
flamardegan@ig.com.br

**MARCO ANTONIO FERNANDES CARDOSO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
marco.cardoso@fgv.br

**Resumo**

Dentro de um cenário econômico de intensa concorrência, as organizações buscam uma maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, sendo de grande relevância o estudo das competências de seus grupos de trabalho. Desta forma, este trabalho se propõe a analisar um caso de duas organizações do setor de telecomunicações, que atuam conjuntamente em um ambiente de projeto, sob a ótica das competências, adotando-se para esta análise, uma abordagem interpretativista, como base. O método utilizado trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, sendo um estudo inicial, parte de uma pesquisa mais ampla sobre o tema competências, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, tendo também como apoio, a análise de documentos. O objeto deste estudo, são gestores de equipes inter-empresarias, com características não só multidisciplinar, mas interorganizacional, decorrente de uma parceria entre uma operadora de telefonia móvel e uma empresa de telecomunicações, as quais operam com o objetivo comum de realizar a implantação de redes celulares de telefonia. Foi possível observar com este estudo a relevância das divergências no desenho e expectativas de competências coletivas conforme estilos gerenciais organizacionais.

**Palavras-chave**

Competências individuais, competências coletivas, ambientes de projeto

**Abstract**

Inside the economic landscape of severe competition the organizations search for a higher competitive advantage in relation to its competitors; where the study of the organizations' working groups is of great importance. In that way this paper aims at analyzing the case of two organizations within the telecommunication sector that function together in a projectized environment under the optics of competences by means of an interpretivist approach. The used method is an explanatory qualitative research (which is an initial study as a part of a wider research in competence) carried out by means of semi-structured interviews as well as documentation analysis. The object of the present study is intercompany team managers with not only multidisciplinary characteristics but also interorganizational ones due to a partnership between a mobile telephone operator company and a telecommunication company where both companies work with the common aim of implementing a mobile telephone network. By this

study it was possible to observe the relevancies of divergences in the drawing and expectations of collective competences according to the organizational managerial styles.

**Keywords**

Individual competence, collective competence, environment project

## 1. Introdução

Para se distinguir em um cenário econômico de intensa concorrência, organizações contemporâneas buscam focar suas atividades em áreas que dispõem de maior vantagem competitiva. Essa estratégia leva a forte especialização do empreendimento por um lado e por outro lado requer uma visão estratégica para construir parcerias.

As parcerias buscadas visam associar as próprias competências com as competências de outras empresas, parceiras, de forma complementar. Para isso é preciso conhecer bem suas competências e identificar quais são as competências que tem necessidade para se posicionar no mercado de forma vantajosa.

Prahalad e Hamel (1990) mostraram que para se fazer uma aliança inteligente é preciso ter clareza quando a formação de competências. Saber quais são suas metas para formação de competências. A falta de clareza põe em risco as parcerias e a própria manutenção dessas competências.

Embora bastante difundida e cada vez mais comentada nos ambientes empresariais, a noção de competências está longe de ser um universo homogêneo. O que se percebe são várias indefinições, que certamente dificultam sua utilização adequada por parte das empresas, como tem sido mostrado em vários artigos (BONOTTO; BITENCOURT, 2006; RUAS, 2001; SANT'ANNA, 2008).

Muitos autores vêem as competências humanas como um conjunto de atributos, tais como conhecimentos e habilidades necessárias para executar uma determinada atividade. A abordagem interpretativista, ao contrário, sugere que o sentido que tem o trabalho para o indivíduo na sua experiência de trabalho é que constitui a competência. (RUUSKA, VARTIAINEN, 2003).

As organizações de hoje em dia são frequentemente ambientes multi-projetos, nas quais os projetos constituem significativa parte de seus negócios. São as empresas baseadas em projetos, ou PBOs de “project based organizations” (PMI, 2004). Os projetos são em geral complexos e para obter sucesso requerem dos gerentes de projeto a habilidade de coordenar e fazer interagir diferentes bases de conhecimento. É o ambiente propício para o desenvolvimento das competências coletivas que ocorre quando um grupo de indivíduos interage para desempenhar específica atividade que seria impossível para um indivíduo sozinho (SANDBERG; TARGANA, 2007).

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é analisar um caso de duas organizações que atuam conjuntamente em um ambiente projetizado, sob a ótica das competências. O caso apresentado refere-se à equipe de projeto de característica não só multidisciplinar, mas interorganizacional decorrente de uma parceria entre empresas do setor de telecomunicações. Este estudo parte de uma revisão conceitual do tema competências, adotando a abordagem interpretativista como base.

A primeira parte deste artigo apresenta o tema competência e sua taxonomia em algumas diferentes abordagens epistemológicas por meio de alguns autores como base teórica. Na sequência apresenta-se algumas definições envolvendo as arquiteturas organizacionais e interorganizacionais de projetos como introdução para o caso da empresa Brasilsat operando *in company* em uma operadora nacional de telefonia móvel e a problemática no relacionamento operacional cotidiano daquele ambiente de projetos interorganizacional. A metodologia refere-se a um estudo de caso exploratório e cuja discussão das entrevistas realizadas visam suportar as considerações finais propostas..

## 2. Referencial teórico

### 2.1. A visão interpretativista sobre competências

Existem concepções diferentes, por vezes contraditórias, sobre a noção de competências. A base desse esforço centraliza-se num treinamento Behaviorista que privilegia

a formação de atributos genéricos de competência reconhecidos por alguns como “atomização do conhecimento e habilidades” (VELDE, 1996; apud BITENCOURT, 2004) e que não fazem sentido para as pessoas. Pouca atenção tem sido conferida a abordagens mais abrangentes que privilegiam a formação integral baseada no significado do trabalho ou em situações específicas vivenciadas pelas organizações. Assim, mais esforço tem sido conferido à predefinição de competência, que serve mais para confirmar um modelo de competência do pesquisador/consultor em vez das competências dos trabalhadores.

Segundo Ruas (2005), a perspectiva estratégica da noção de competência possui sua origem no trabalho de Prahalad e Hamel,(1990), com o conceito de *core competence*, o mesmo não ocorre em sua dimensão individual, cuja construção é mais antiga e heterogênea, sendo relativamente associada a qualificação (conceito centrado na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria). No contexto econômico o conceito de evento possui um lugar privilegiado, por representar novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação (ZARIFIAN, 2001). O evento significa que a competência profissional não pode ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho.

Assim, alguns autores como Boterf (2003), Sandberg (2000) e Sandberg e Dall’Alba (2006), Zarifian (2001) apresenta a necessidade de construir um conceito mais relacional da gestão de competências, privilegiando aspectos holísticos e contextuais, tendo em vista a ênfase à questão contextual e dinâmica.

Para Bitencourt (2004) um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). É nesse momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e a organização. Isto é, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes que manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios a organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas. Essa idéia básica de relacionar o conhecimento às práticas organizacionais refere-se a aprender.

O trabalho apresentado por Sandberg (1996, apud BITENCOURT, 2004) critica o conceito tradicional de competências como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, aquisição de atributos”. Sandberg (2000) propõe uma abordagem interpretativa, como uma alternativa às abordagens racionalistas prevalentes, e coloca que nas abordagens racionalistas, a competência é vista como constituída por conjuntos específicos de atributos, como o conhecimento e as habilidades usadas na execução de um determinado trabalho.

Como Morgan (1988) argumenta, o conceito de competência estimula o pensamento não só como conhecimento em si mesmo, mas também como o conhecimento que é necessário para a realização de trabalho. Sendo assim, o autor utiliza a expressão "a competência humana no trabalho" não como um conjunto de conhecimentos e habilidades, mas sim a um conjunto de que as pessoas utilizam enquanto trabalham.

Sandberg (1996, apud BITENCOURT, 2004) afirma que, através da análise de competências, está cada vez mais convencido de que os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho. Para o autor, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências. Mais especificamente, Sandberg e Dall’Alba (2006) destacam que o desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura pelo significado das práticas de trabalho. A questão, então, refere-se não apenas ao que constitui competências (*what*), mas também à forma como as competências são desenvolvidas (*how*).

Sandberg (2000) propõe a “compreensão do significado do trabalho” como a primeira fase para a definição de competências. Para o autor, o desenvolvimento desse conjunto de

conhecimentos e habilidades envolve a mudança na compreensão do trabalho. Então, para a definição da visão de competência parte-se da compreensão ou da forma como os gestores enxergam competências. Bitencourt (2004) trata a questão em termos de “visão compartilhada de competências” como uma etapa posterior de análise e construção, o que sugere um trabalho mais unificado. Nesse contexto, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Segundo Bitencourt (2004) a competência pode ser explicada com base em sua concepção, redes de trabalho e recursos de competência. E, para seu desenvolvimento, devemos englobar questões referentes ao autodesenvolvimento; às práticas voltadas ao ambiente externo da empresa (convivência social); e à auto-realização. Desta forma Bitencourt (2004) entende competências como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (auto-realização) (Bitencourt, 2001).

Sandberg (2000) coloca que as abordagens dominantes usadas dentro da gerência para identificar as competências, não consistem no estudo de tempo e o movimento, mas da análise do trabalho (ARMSTRONG, 1991; CASCIO, 1995; FERRIS, ROWLAND, E BUCKLEY, 1990; GAEL, 1988 apud SANDBERG, 2000). Contudo, eles são essencialmente baseados nos princípios científicos da tradição racionalista de pesquisa. Três abordagens principais podem ser distinguidas:

- 1- **Abordagem orientada ao trabalhador** (*worker-oriented*): a competência é principalmente orientada pelo trabalhador, tipicamente constituída por atributos de posse dos trabalhadores, representados pelos conhecimentos, habilidades e capacidades, bem como os traços pessoais necessários para a execução efetiva do trabalho. Os atributos identificados são organizados em categorias predefinidas, e então são taxados para permitir medição quantitativa da correlação entre o êxito em cumprimento do trabalho e a posse dos atributos indicados. Por exemplo, Boyatzis (1982) descreve a competência no trabalho como uma característica subjacente de uma pessoa, que pode ser motivada, um traço pessoal, uma habilidade, um aspecto de auto-imagem de alguém ou do papel social, ou um corpo do conhecimento que ele ou ela usam. Além disso, ele argumenta que não se pode dizer que as competências sejam genéricas. O contexto independente da natureza do trabalho pode aparecer de diferentes formas. Sandberg coloca que o uso do método Boyatzis (1982) tendeu a produzir descrições da competência que são demasiadamente genéricas e abstratas e por isso de valor limitado para o desenvolvimento de competência.
- 2- **Abordagem orientada ao trabalho** (*work-oriented*): a competência também é vista como um conjunto de atributos. Contudo, embora seja defendido que a aproximação orientada por funcionário tome o funcionário como o local de partida, é colocado o trabalho como o local de partida. Mais especificamente, eles primeiro identificam as atividades que são centrais para realizar um trabalho específico e então transformam aquelas atividades em atributos pessoais. Desta forma, eles são capazes de gerar descrições mais concretas e detalhadas de o que constitui a competência e, assim, basicamente superar o problema de gerar descrições de competências que são demasiadamente gerais. Uma crítica básica das aproximações orientadas por trabalho é que uma lista de atividades de trabalho, não indica suficientemente os atributos necessários para realizar aquelas atividades eficientemente (RAVEN, 1994 apud SANDBERG, 2000).

3- **Abordagem multi-método** (*multimethod-oriented*): também determina que a competência é constituída por um conjunto específico de atributos. O que diferencia esta abordagem é a sua visão mais compreensiva do que é competência. Há uma tentativa de evitar as críticas levantadas contra as duas abordagens acima, trabalhando em ambas abordagens.

Embora a abordagem racionalista diferencie-se nos modos que eles identificam a competência, eles fornecem teorias semelhantes da competência no trabalho: todos eles consideram a competência como sendo um atributo-baseado no fenômeno. Mais especificamente, dentro do racionalismo, a competência humana é descrita como constituída por um conjunto específico de atributos, os quais os funcionários usam para realizar o seu trabalho (SANDBERG, 2000).

O racionalismo da operacionalização dos atributos em medidas quantitativas, muitas vezes resulta em descrições abstratas e simplificadas que não podem representar apropriadamente a complexidade das competências na realização de um trabalho. A questão é que as descrições de competência produzida por abordagens racionalistas são indiretas, não clarificam o que constitui competência na execução de um trabalho.

A questão principal, segundo Sandberg (2000) é a divisão do fenômeno de competência em duas entidades separadas: o funcionário e o trabalho. Os defensores do racionalismo, segundo este mesmo autor, identificam e descrevem a competência humana indiretamente, examinando-o como composto de duas entidades independentes: os atributos necessários dos funcionários e as atividades de trabalho.

Já a tradição interpretativa de pesquisa pode providenciar uma alternativa a abordagens racionalista. Além disso, segundo Sandberg (2000), a característica principal da tradição interpretativa é sua base fenomenológica, a estipulação de que a pessoa e o mundo são inextricavelmente relacionados pela experiência vivenciada pelas pessoas no mundo. Conseqüentemente, a competência não é vista como composta de duas entidades separadas; em vez disso, o funcionário e o trabalho formam uma entidade por meio da experiência vivida no trabalho.

A competência é assim vista como constituída pelo significado que o trabalho possui para o trabalhador, e a experiência que ele possui. A mudança no ponto de partida do funcionário e trabalho como duas entidades separadas, à experiência vivida dos funcionários no trabalho fornece um modo alternativo de entender a competência humana no trabalho.

Para a tradição interpretativa os atributos usados para a realização de um trabalho não estão livres do contexto, mas sim são situacionais ou dependentes do contexto. Os atributos usados em um trabalho particular dependem da forma como o trabalhador vivência seu trabalho. Quando os atributos são examinados sem um contexto, a dimensão tácita da competência é vista de forma superficial.

Para Sandberg e Dall'Alba (2006), desenvolvimento de competências envolve primeiramente a mudança do entendimento do trabalho. E isto é fundamental para se desenhar as atividades que conduzem o desenvolvimento da competência no trabalho. Nas visões tradicionais este desenvolvimento requer a transferência do conhecimento e das habilidades. Sob este princípio a transferência é uma forma de aumentar o conjunto de atributos do indivíduo, ocorrendo de forma linear e aditiva. O que é descrito de maneira contrária por Sandberg e Dall'Alba (2006), que colocam que o desenvolvimento das competências ocorre de forma circular, onde as competências são reproduzidas e ao mesmo tempo se tornam gradualmente refinadas em cada evento de nosso trabalho.

Outro ponto importante ressaltado por, Sandberg e Dall'Alba (2006), é que as diferenças nos resultados, não são principalmente percebidas pelos atributos específicos empregados, mas sim na forma como os indivíduos entendem seu trabalho. A idéia central neste arcabouço alternativo é que o desenvolvimento das competências, não envolve simplesmente uma adição



de partes. Para os autores o desenvolvimento é uma interação simultânea entre o todo e as partes, cada uma fornece outro significado ao outro, ou seja, a interação ocorre de forma circular.

Sandberg e Dall'Alba (2006), colocam que o pré-entendimento do trabalho se origina dentro de um contexto de ação social, no qual estamos incrustados. O contexto é um mundo compartilhado, no qual as pessoas nascem, socializam-se, trabalham, etc.. Sendo por meio desta socialização que é desenvolvido o entendimento de mundo, no qual as pessoas vivem e agem. Desta maneira, é a partir deste arcabouço básico que as pessoas dão significado à suas ações e atividades.

E por fim, Sandberg e Dall'Alba (2006) colocam que a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto não implica exclusivamente na aquisição de atributos.

## 2.2. Competências Coletivas

Segundo Bonotto e Bitencourt (2006), encontram-se poucas referências na literatura, quanto ao contexto coletivo no estudo de competências, e, na sua 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. A interação, a comunicação, a formação de equipes multidisciplinares, a fim de atingir um resultado comum desejado, tornaram-se práticas desejáveis nas organizações (BONOTTO; BITENCOURT, 2006). Desta forma, Boterf (2003), Zarifian (2001), entre outros destacam a importância do coletivo, do trabalho em grupo, bem como uma crescente preocupação dos gestores em buscar a sinergia das equipes de trabalho para atingir resultados efetivos.

Existem diferentes abordagens para a compreensão do que são competências coletivas, segundo Bonotto e Bitencourt (2006):

- 1- Entendem como o conjunto de competências funcionais e neste sentido complementa o conceito de competências organizacionais em uma perspectiva funcional (LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG; GRÖNH AUG, 1994; RUAS, 2000).
- 2- Entendem como a competência de um conjunto de indivíduos ou atores sociais, que fazem parte de uma organização numa perspectiva social (BOREHAM, 2004; BOTERF, 2003; FROHM, 2003; WEICK, 1993, WEICK; ROBERTS, 1993; ZARIFIAN, 2001).
- 3- As competências de grupo, segundo Ruas (2005), aparecem como uma estratégia intermediária de competência, entre as competências organizacionais e as individuais, e dependendo das circunstâncias incorporam também as competências individuais, a qual é denominada funcional. Estas competências parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica de competência às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização.

Hansson (2003, apud BONOTTO; BITENCOURT, 2006) define o conceito de competências coletivas como a habilidade de um grupo de indivíduos em trabalhar em busca de um objetivo comum. O autor redefine o conceito de competências do indivíduo como uma tríade formada por competências práticas, definida como a habilidade de executar uma tarefa; competências interpessoais, definidas como todas as interações com o objetivo de completar uma tarefa; e competências solidárias, definidas como a habilidade de se relacionar com colegas fora do ambiente de trabalho. As competências coletivas, para o autor, são formadas pelas competências prática e interpessoal, considerando duas dimensões: a técnica e a social.

De acordo com Weick (1993), a origem da competência coletiva está no processo de *sensemaking* do grupo, ou seja, na habilidade do grupo de dar sentido a ação. A idéia 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. *Sensemaking* enfatiza o que as pessoas tentam racionalizar para si mesmos e para os outros. Sendo assim, *sensemaking* é a construção de uma resposta plausível para uma situação ou evento específico.

Weick (1995) afirma que o *sensemaking* pode ocorrer em três níveis:

- 1- **Intersubjetivo:** quando o sentido é criado com base na interação entre os indivíduos, quando se consegue uma síntese de pensamentos, sentimentos e intenções;
- 2- **Genérico:** quando o sentido é criado com base em normas, regras e rotinas que substituem os processos de interação para alcançar a intersubjetividade, incorporada ao sistema, deixando de residir nas relações entre os indivíduos;
- 3- **Extra-subjetivos:** quando se atingiu um nível de realidade simbólica de puro significado e pode ser comparado à noção de cultura.

Os processos de *sensemaking* são importantes para o desenvolvimento de “espírito coletivo” como uma forma de “o saber-como, o conhecimento tácito, as nuances, a seqüência, as causas múltiplas, as relações de meios e fins, e conseqüências estarem vinculados em uma memorável trama” (WEICK; ROBERTS, 1993, p.368), o que não seria possível por meio de regras e rotinas. Hansson (2003, apud BONOTTO; BITENCOURT, 2006) afirma que a pré-condição para a competência coletiva está na ação intencional do grupo (uma ação reflexiva), em detrimento de uma produção instrumental (uma ação automática), argumentando que a ação intencional pressupõe a intersubjetividade entre os membros do grupo. Para existir ação intencional, o pressuposto é que exista anteriormente uma construção de sentido no grupo a partir de momentos de interação. É pelo estabelecimento de um sentido compartilhado que os indivíduos se desenvolvem como um ente coletivo.

Para Bonotto e Bitencourt (2006), o estudo das competências coletivas deve levar em conta a complexidade dos elementos investigados, tendo em vista a mobilidade envolvida na dinâmica das competências coletivas. Ou seja, a inter-relação entre os elementos das competências coletivas, bem como os diferentes posicionamentos dos autores mencionados não permite uma separação desses elementos nem uma dissociação do contexto. Embora em contextos diferentes, as competências coletivas são desenvolvidas nos grupos de trabalho, porém de maneira distinta.

Segundo Bonotto e Bitencourt (2006, p.12), as “*competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades*” (grifo do autor). Outro ponto a ser considerado pelos autores, é que faz necessário levar em conta o contexto, o momento e a história da organização, para o estudo das competências coletivas.

### 2.3. As Estruturas de Projetos que marcam a contemporaneidade

“As últimas décadas foram marcadas pelo rápido crescimento do uso da gerência de projetos como um modo pelo qual as organizações atingem seus objetivos. Gerência de projetos fornece a uma organização ferramentas que melhoram sua habilidade para planejar, implementar e controlar suas atividades tanto quanto utiliza recursos materiais e pessoais” (MEREDITH, MANTEL, 1995, p. 1).

O PMBOK Guide, guia de referência da gerência de projetos, publicado pelo PMI<sup>1</sup> (*Project Management Institute*) define projeto como “um esforço temporário executado para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2004, p. 5). Projeto é, portanto, um empreendimento com tempo definido. A criação de um projeto implica na alocação de pessoas e recursos, bem como definição de orçamento, tudo entregue a gestão de uma pessoa que é o



gerente de projetos. Assim o gerente de projetos, em uma empresa tradicional, tem a responsabilidade de gerenciar pessoas nesse determinado tempo.

Para Meredith e Mantel (1995, p. 9) o motivo básico para se iniciar um projeto é completar alguns objetivos e a razão para organizar a atividade como um projeto é concentrar a responsabilidade e a autoridade pela realização dos objetivos em um indivíduo ou grupo.

“A seleção do gerente de projeto é uma das duas ou três decisões mais importantes com respeito ao projeto. Alguns dos mais comuns atributos, habilidades, e qualidades que tem sido vistos ao selecionar gerentes de projetos são: forte base técnica, firmeza gerencial, maturidade pessoal, bom relacionamento com superiores, capacidade de manter o time satisfeito, equilíbrio. Dado que o candidato tenha forte propensão a conduzir atividades até o final, podemos concluir que há quatro grandes categorias de habilidades requeridas do gerente de projetos e que podem servir como critério chave para a seleção: credibilidade, sensibilidade, liderança e habilidade para gerenciar situações de stress.” (MEREDITH e MANTEL, 1995, p.128).

### 2.3.1. Organização baseada em projetos

Organização baseada em projetos, ou PBO (de *Project-based organization*) é referência a uma “variedade de formas organizacionais que envolvem a criação de sistemas temporários para execução de atividades de projetos” (SIDOW et al., 2004 *apud* Peltokorpi e Tsuyuki, 2004) . Em uma organização com base em projetos, “o projeto é a forma e o mecanismo para criar, responder e executar novas oportunidades de negócios” (SIDOW et al., 2004 *apud* Peltokorpi e Tsuyuki, 2006) .

Roland Gareis e Martina Huemann (2000), do Grupo de Gerenciamento de Projetos, na Escola de Economia e Administração de Negócios da Universidade de Viena, Áustria, apresentaram algumas características que nos ajudam a identificar uma organização orientada a projetos, por exemplo. Para eles, uma organização orientada a projetos tem o gerenciamento por projetos como estratégia organizacional, utiliza organizações temporárias para executar processos complexos, gerencia um portfólio de diferentes tipos de projetos, tem uma cultura explícita de gerenciamento de projetos e percebe a si própria como orientada a projeto. Além disso, essas organizações para prover suas funções integrativas, usam organizações específicas e adotam um “novo paradigma gerencial” (GAREIS; HUEMANN, 2000).

Coerente com esses critérios, uma organização orientada por projetos considera os projetos não apenas como ferramentas para executar processos complexos, mas como uma opção estratégica para o modelo organizacional da empresa. E por novo paradigma gerencial, comparativamente com a abordagem tradicional, entendem e valorizam o empoderamento (“*empowerment*”) dos empregados, organização como vantagem competitiva, orientação a processos, priorizam trabalho em time nesse modelo de organização plana, mudanças organizacionais freqüentes, orientação voltada para os clientes e inter-relacionamento com clientes e fornecedores. (GAREIS; HUEMANN, 2000).

### 2.3.2. Competências em projetos

As áreas de conhecimento da gerência de projetos, conforme descritas no PMBOK<sup>2</sup>, bem como em outros vários manuais de padrão da área, são: Integração (gerencia da integração do projeto) e ainda, gerência do escopo, gerência de custo, tempo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e compras. (PMI, 2004)

Além dessas áreas de conhecimento o PMBOK orienta que disciplinas gerencias tradicionais são fundamentos para desenvolver as habilidades da gerencia de projetos e acrescenta as habilidades interpessoais: comunicação efetiva, liderança, motivação, solução de problemas, negociação e a habilidade de fazer as coisas acontecerem.

---

(1) O PMI, Project Management Institute, é uma associação internacional de gerente de projetos, fundada em 1969, voltada para defesa da profissão de gerente de projetos que conta hoje com mais de 250 mil associados em mais de 170 países e estabelece padrões para a profissão, orientando o desenvolvimento dessa carreira profissional .

Mesmo mencionando que em um dado projeto alguns conhecimentos e habilidades podem ser mais requeridos que em outros, esses conhecimentos e habilidades sugerem competências gerais que seriam independentes do contexto do projeto. Essa abordagem do PMBOK e demais manuais padrão apontam principalmente para a tradição racionalista.

Baseados em uma pesquisa empírica, Inkeri Ruuska e Matti Vertiainen (2003), da Universidade de Tecnologia de Helsinque, Finlândia, afirmam que embora as competências tradicionais da gerencia de projetos sejam percebidas como fatores críticos de sucesso, elas não são suficientes para assegurar o sucesso dos projetos. “Um entendimento compartilhado do projeto como um todo, conhecer e entender os objetivos são críticos”. (RUUSKA, VERTIAINEN, 2003, p. 310)

“Se o fundamento da competência de um indivíduo está no seu entendimento específico do trabalho, então a base para a competência coletiva tem que estar no entendimento compartilhado que o grupo tem de seu trabalho” (SANDBERG; TARGANA, 2007, p. 91).

Cecilia Frohm (2003) indica algumas características da competência coletiva. Seriam:

- *Competência coletiva como uma habilidade para construir sentido*: competência coletiva requer uma capacidade de dar sentido a ações de outros indivíduos e uma capacidade de adaptação de uma ação considerando as informações dadas por eles.
- *Competência coletiva em termos de mentalidade coletiva*: os indivíduos envolvidos tem diferentes competências e para que a competência coletiva ocorra essas competências tem que ser co-ordenadas de uma forma ordenada, conforme o objetivo e a situação que se tem em mãos. A noção de mente coletiva é desenvolvido para descrever um padrão dedicado de ações inter-relacionadas em um sistema social.
- *Competência coletiva como uma habilidosa ação interativa*: habilidosa porque executada por indivíduos competentes que tem essa intenção quando executam a ação, Ação que os indivíduos fazem em conjunto, de uma forma reflexiva e interativa, e que podem descrever que alguma coisa acontece entre os indivíduos quando atuando.

“Competência coletiva significa que um grupo de indivíduos interage ao desempenhar uma atividade específica que é impossível para um único indivíduo executar sozinho. Quando indivíduos completam uma atividade específica juntos, cada um deles contribui com uma competência específica. De qualquer forma, somente quando eles interagem que uma competência coletiva é desenvolvida e estabelecida. Então, competência coletiva é caracterizada, antes de tudo e principalmente, pela interação entre diversos indivíduos no desempenho de uma tarefa específica” (SANDBERG; TARGANA, 2007).

Falando mais especificamente com relação a projetos, Frohm (2003) afirma que “uma característica importante do processo de construção do sentido (“*sensemaking*”) em times de projeto é que, por se tratar de um empreendimento coletivo, é possível aos membros do time, baseado em sua própria experiência, considerar não apenas sua própria interpretação do contexto mas também a interpretação que os outros indivíduos tem, construída a partir da base de conhecimento deles”. Frohm (2003) entende que ao conseguir acordo com relação aos objetivos do projeto ou a sua forma de trabalho, se terá construído sentido da situação e a equipe do projeto estará em condições de contribuir com suas atividades com dedicação.

Com base no exposto anteriormente Frohm (2003) entende que equipes de projeto necessitam de um espaço (arena) para a construção de sentido, compartilhando seus conhecimentos e interpretações, perspectivas e experiências para alcançar e tirar proveito de uma situação de competência coletiva. Reuniões de projeto podem ser consideradas uma arena para construção de sentido e coordenação das diversas bases de conhecimento.

---

(1) PMBOK Guide, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, é um manual referencial de boas práticas de gerencia de projetos, publicado pelo PMI. Contém processos de gerencia de projetos, bem como definições, padrões e

linguagem projetadas.

“Eu gostaria de definir reuniões de uma forma mais ampla como uma arena para o processo de construção de sentido e coordenação das diversas perspectivas. Considerando dessa forma mais ampla significa que reuniões poderiam ser de diferentes tipos e formas, não necessariamente da forma tradicional que estamos acostumados. Um aspecto importante de reuniões como arena para o processo de construção de sentido e coordenação de bases de conhecimento, isto é, como arena para a constituição da competência coletiva é que ali se encontram diferentes perspectivas, idéias, interpretações, papéis e experiências. Isso significa que as reuniões não precisam ter a necessariamente presença física dos indivíduos, mas podem ser compostas de artefatos físicos que permitem passar essas idéias, interpretações, perspectivas de um indivíduo para outro. O processo de “pedido de mudança” pode ser outro exemplo de como essa arena pode se tornar realidade. (FROHM, 2003, p. 18)

A habilidade de fazer essas coisas acontecerem é um fator importante para a competência coletiva em um ambiente de projeto.

### 3. Metodologia

Realizou-se um estudo de caso, de natureza qualitativa e exploratória em um caso de time de projetos multidisciplinar e interorganizacional envolvendo uma operadora de telefonia móvel e uma empresa de telecomunicações. Ambas as empresas operaram como equipe de projeto, com profissionais destas duas empresas trabalhando no cotidiano com objetivo comum de realização de implantação de rede celulares de telefonia. Este programa de projeto ocorreu com maior intensidade nas atividades e interações no período 2003-2007.

Conforme Yin (2005, p. 20-32) “o estudo de caso permite uma investigação [...] dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos” e outros envolvendo ainda aspectos de mudanças de ordens econômicas e de relações em regiões e países, e complementa “investigando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Ainda segundo Yin (2005 p. 86) no estudo de caso o pesquisador “deve entender as questões teóricas e políticas, pois é preciso fazer julgamentos analíticos” por ocasião da coleta de dados devendo “este ser capaz de interpretar as informações” na medida em que sejam coletadas. No caso em pauta foram coletadas pelos autores informações por meio de relatos e entrevistas realizadas *in loco* na Operadora-móvel como o seu gestor e com o gestor da Brasilsat ambos do time de trabalho das empresas protagonistas deste caso.

Seguiu-se o critério apontado por Yin (2005, p. 117) considerando que “as entrevistas de estudo de caso sejam conduzidas de *forma espontânea*” podendo então “indagar os respondentes-chave tanto dos fatos relacionados a um assunto quanto pedir a opinião deles sobre determinados eventos”, reiterando ainda este que as questões devem “ser registradas e interpretadas através dos olhos dos entrevistadores” bem como os respondentes “[...] também podem dar interpretações importantes para uma determinada situação”.

As entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2009 por um dos autores com P.S. responsável pelo time de projeto do lado da Operadora móvel que coordena as ações deste time incluindo tanto profissionais da Operadora como de profissionais da empresa parceira Brasilsat nesta equipe. Outro entrevistado é J.M. responsável e líder da Brasilsat e seus funcionários nesta mesma equipe de projeto.

Foram acessados alguns documentos, atas de reunião e conversas informais durante o período da entrevista em ambientes de reunião e refeições que possibilitaram uma melhor percepção do fenômeno em questão, ou seja, a interação entre os profissionais de ambas empresas no cotidiano da ambiência do projeto.

Estas entrevistas individuais do tipo não diretivas ou semi estruturadas conforme Bardin (2009, p.89) foram realizadas “frente a frente com o respondente na qual o assunto-objeto da entrevista é explorado em detalhes” sendo “especialmente eficaz com executivos ocupados,

técnicos especialistas, líderes intelectuais”, por exemplo, no entanto “extremamente demandantes da habilidade do entrevistador” (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 209).

De forma diferente de pesquisas que se baseia em generalizações com base estatística, o estudo de caso se alicerça nas “generalizações *analíticas*” onde “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria mais abrangente” (YIN, 2005, p. 58). Ainda de acordo com este autor o estudo de caso deve representar um ou mais fundamentos como: aspectos decisórios; raros ou extremos; representativos ou típicos; longitudinal; ou ainda revelador em relação a uma teoria formulada (YIN, 2005, p. 62).

As entrevistas transcritas foram analisadas com a estrutura sugerida por Bardin (2009) de análise de conteúdo por meio de categorias focadas nos propósitos da pesquisa focando as competências coletivas em times de projeto interorganizacionais, e as características de estilo de gestão associadas a este tema central. Nesta análise cada entrevista é estudada em si como uma totalidade organizada e singular [...] apropriada ao “estudo de caso [...] através de um sistema de categorias”(BARDIN, p. 221, 2009).

#### 4. Caso –Brasilsat x Operadora-móvel

O mercado de telefonia celular no Brasil cresceu a taxas ímpares dentro do cenário internacional ultrapassando nestes últimos dez anos a base instalada de comunicação fixa. A empresa que alcunhada de Operadora-móvel uma das maiores operadoras móveis internacionais, vem implantando milhares de estações celulares visando rapidamente ampliar sua cobertura em todo País.

O plano mais ambicioso foi o de implantar no período 2004-2007 o sistema móvel em mais de 400 municípios no estado de São Paulo. A implantação da infraestrutura para tal envolve por parte dos seus fornecedores, a escolha e contratação por meio de locação ou aquisição, pela da operadora, de locais em áreas rurais bem como terrenos ou coberturas de prédios em áreas urbanas, incluindo projetos civis, elétricos estruturais e legais. Em seguida a execução de acesso, obras civis e elétricas, ainda torres, postes e estruturas verticais metálicas, para receber os equipamentos de transmissão celular de outros fornecedores.

O sistema organizacional de gerenciamento adotado foi o de criar, com alguns fornecedores agindo como parceiros estratégicos, um sistema de gerenciamento de projeto e implantação compartilhados, por meio de equipes interorganizacionais liderados gestores da Operadora-móvel. Cada equipe contava com profissionais tanto da Operadora-móvel como com profissionais de três fornecedores distintos de infraestrutura operando, em três times diferentes com considerável autonomia para desenvolver e concretizar programas desta magnitude.

Em todos os meses, cada um dos três times recebia as suas metas em termos de quantidades de localidades para pesquisarem, projetarem e executarem as obras.

O importante é que a distribuição das obras, para cada equipe, se dava pela medida do desempenho do time que conseguisse implantar dentro da meta a maior quantidade de localidades, sendo premiada no programa subsequente, com aumento de meta, em detrimento da que tinha o menor desempenho, esta então sendo penalizada com uma redução de suas novas obras no mês seguinte..

A Brasilsat é uma indústria de mais de 800 empregados composta por duas grandes fábricas de produtos de telecomunicações incluindo o fornecimento de projeto e implantação de infraestrutura para este segmento de mercado. A Brasilsat participava com os seu profissionais em um dos três times, na planta da Operadora-móvel .

O time onde operava o pessoal da empresa Brasilsat com o pessoal da Operadora, estava com dificuldades em atender as metas impostas, colocando-se no terceiro posto face os outras duas equipes. Na busca de uma solução houve a troca de vários profissionais da Brasilsat responsáveis pela coordenação dos serviços junto a equipe correspondente da Operadora-

móvel. Com a ausência de resultados, a empresa estava preste a ter seu contrato rescindido pela Operadora-móvel, acarretando um enorme prejuízo financeiro e de imagem no mercado. Conforme os comentários a respeito apurados em entrevista com P.S., então coordenador de implantação da Operadora-móvel o mesmo relata que:

basicamente um dos grandes problemas que atingiam o relacionamento entre a Brasilsat e operadora de celular era o não-cumprimento do cronograma das obras[...]o que acontecia era o sistema que da própria maneira da Brasilsat trabalhar e administrar as coisas, não havia velocidade e agilidade na resolução dos problemas e na construção dos sites, das obras[...]era uma burocracia interna que a gente sentia, uma morosidade, uma estrutura totalmente engessada [...] não se permitia nesse momento de que a gente precisa de tudo rápido, ágil e cumprimento de datas.

Entre outros problemas levantados por P.S. na entrevista foi a forma da comunicação, pelo pessoal da Brasilsat ou melhor, a sua ausência:

A comunicação era terrível, não havia retorno [...] pendências de obras, erros de execução que tinham que ser corrigidos, a gente mandava e-mail e não tinha retorno, não voltava. Ninguém respondia. A gente tinha que cobrar retorno duas, três vezes da mesma pessoa. A Brasilsat corria o risco de perder o contrato em virtude desses constantes não-cumprimentos de datas e de problemas de execução [...]a empresa trabalhava de uma maneira totalmente centralizada e burocrática.

Neste cenário alarmante entre as empresas parceiras, a direção da Brasilsat e a Operadora-móvel como última tentativa de preservar o time e o contrato deliberaram por tomar as seguintes linhas de ações:

- Por meio de um grupo-tarefa temporário levantaram os principais pontos de melhoria incluindo o mapeamento de competências esperado pela Operadora-móvel em relação ao gestor de implantação e do pessoal de projeto, gerenciamento e fiscalização das obras da Brasilsat que compunham a equipe interorganizacional..
- Cada empresa os grupos respeitaram todas as diretrizes e normas que revestem as respectivas áreas de recursos humanos foi realizada *em conjunto*, o processo de contratação ou re-enquadramento dos profissionais as formas e competências esperadas pela operadora para o adequado funcionamento do time. Esta ação redundou em menos de sete meses a evolução para o time de melhor desempenho dentre as demais, e por decorrência a manutenção e consolidação de sua posição desta Brasilsat junto a Operadora-móvel.

## 5. Considerações sobre o caso

Grande parte dos desacertos e discrepâncias das equipes integradas se fazia clara em face das diferenças culturais organizacionais, com implicações nos estilos de gestão percebidos nas atitudes e ações do cotidiano operacional e relacional entre os profissionais das duas empresas.

Esta percepção foi apresentada por J.M. o último coordenador de implantação contratado para tentar reverter a deterioração de relacionamento instaurada comentando em relação ao início das atividades que:

logo que eu entrei, o que eu senti [...] é que a Operadora-móvel enxergava a Brasilsat como uma empresa lenta, demorada, não cumpridora de prazos, promessas que iam se prorrogando, prorrogando e a coisa não acontecia. Então a gente era conhecido como uma empresa que não fazia as coisas. Quer dizer, passava as datas, mas realmente a coisa não acontecia, não fluía. Então a gente chegava lá e era motivo de piada, era muito chato o ambiente assim, porque a gente era novo na empresa, não sabia ainda os problemas [...]eles reclamavam muito da falta de informação que eles recebiam. Era não só o fato de atrasar uma entrega, uma obra, mas era o fato também de atrasar e não comunicar porque atrasou e quando que estava prevista a nova entrega.

Com base nas entrevistas realizadas junto aos profissionais gerenciais de ambas as empresas, estabeleceu-se as categorias estilo de gestão autocrático e rigidamente hierarquizado e a categoria de estilo de gestão participativa aplicável a times de projeto. Por meio de análise



de respostas dos entrevistados obteve-se na análise de conteúdo algumas características associadas às duas categorias centrais acima de estilos de gestão (BARDIN, 2009) apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Comparação de características associadas às categorias de estilo de gestão

Características	Operadora móvel	Brasilsat	Divergências	Convergências
1- Sistemas de Gestão	descentralizado	centralizado	x	
2- Estrutura de poder	autônoma	autocrática	x	
3- Autonomia das equipes	alta	restrita	x	
4- Integração Equipe/Empresa	alta	limitada	x	
5- Gestão Financeira/Equipe	independente	vinculada		x
6- Agilidade nas Deliberações	alta	limitada	x	
7- Foco em Qualidade	alto	alto		x
8- Atualização Tecnológica	alta	alta		x
9- Sistemática de Comunicação	objetiva	ambígua	x	
10- Flexibilidade	alta	restrita	x	
11-Integração da equipe	alta	limitada	x	
12- Sistema de Reconhecimento	desafiador	punitivo	x	
13- Transparência operacional	alta	difusa	x	
14- Competência Técnica	alta	alta		x
15- Apoio da alta direção	alto	alto		x
16- estratégia de resultados	longo prazo	curto prazo	x	
17- Foco no negócio	cliente	lucratividade	x	
18- Origem/Atuação	global	local	x	

Fonte: Elaborado pelos Autores da Pesquisa com base na análise de conteúdo das entrevista (Bardin, 2009).

O ponto-chave para o insucesso desta equipe de projeto estudada, permanece claro quando se verifica pelos estilos de gestão de cada organização não só as expectativas de competências técnicas e experiência profissional mas os reflexos em seus profissionais, do tema atitude e comportamento se revelando de forma conflitante na ação do cotidiano reiterado por Sandberg (2000); Sandberg e Dall’Alba (2006); Bonotto e Bitencourt (2006).

Pelas entrevistas verifica-se o foco em controle, hierarquia, foco curto prazo entre outras características apresentadas pelos profissionais da Brasilsat contra o foco em resultados de longo prazo, flexibilidade, autonomia ampla comunicação entre outros valorizados nas competências e refletidos nas atitudes e comportamentos da Operadora-móvel. P.S. corrobora com esta percepção quando afirma que *a empresa trabalhava de uma maneira totalmente centralizada e burocrática. O diretor, o presidente tinha que assinar tudo [...]*

Buscando uma resposta a esta situação reestruturou-se uma nova equipe pela contratação conjunta de um coordenador de implantação, do lado do fornecedor Brasilsat, que contemplasse, a par do conhecimento e habilidades técnicas e características atitudinais que fossem conciliatórias com as divergências acima interculturais e inter operacionais. O objetivo era no sentido de minimizar os conflitos e incrementar a colaboração inter organizacional, e mais, contanto com a cumplicidade na expectativa e resultados deste time com novos membros pactuado pelas duas empresas.

Quanto ao procedimento impar de desenho de competências esperadas pela Operadora e o programa de contratação conjunta da nova coordenação de implantação da Brasilsat, P.S da Operadora-móvel enaltece que:

eu achei excelente. Foi uma boa iniciativa, onde existe uma co-responsabilidade na colocação de uma pessoa para fazer o papel de interface entre duas empresas [...] foi selecionada uma pessoa de agrado de ambas as partes e que continua até hoje na empresa trabalhando. E que é uma pessoa que consegue se relacionar bem com o cliente, atendendo às expectativas. Tanto com o cliente, quanto no cliente interno dele, que é dentro da Brasilsat. Eu acho que deu certo, porque foi escolhida uma pessoa, em conjunto. (grifo nosso). Porque se uma das partes escolhe o que quer, sem ter uma concordância da outra parte [...] existe uma cumplicidade no manejo com a pessoa.



Em relação às primeiras medidas da nova coordenação da Brasilsat, P.S. ainda relembra que:

então a primeira coisa que essa pessoa fez de imediato foi vir aqui na empresa, [...] todas as reclamações que eu tinha [...], ele veio aqui e ouviu para saber o que acontecia, quais eram os problemas, o tamanho da encrenca que ele tinha que administrar e corrigir [...] e nós, além de passarmos os problemas, demos soluções e sugestões para melhorar essa interface entre as duas empresas.

O próprio J.M., novo coordenador então contratado reitera que:

quando eu entrei, a Brasilsat estava muito desacreditada.[...]então era assim, você passava uma informação para eles e eles não acreditavam mais na informação, então, a partir do momento que eu comecei a coordenar todo o serviço da Operadora-móvel, eu procurei fazer o quê? Como um ponto falho nosso era a comunicação, eu tentei melhorar esse ponto de comunicação, deixar o pessoal pelo menos, o pessoal informado. E a coisa não acontecia, mas pelo menos que eles ficassem informados que não ia acontecer e porque não ia acontecer e quando estava previsto acontecer de novo.

Mediante este quadro a Brasilsat começou a mudar o seu comportamento mediante a percepção da Operadora-móvel, constatando P.S. que:

então, melhorou, aos poucos foi melhorando [...] melhorou bastante. As obras começaram a ser melhor construídas, até na parte de qualidade, os prazos começaram a melhorar. Foi feito um esforço bastante forte junto à fábrica para não deixar atrasar, a comunicação melhorou entre as pessoas, a interação melhorou.

Por outro lado no entendimento de J.M. da Brasilsat da percepção da Operadora-móvel é que:

começou confiar um pouco mais na Brasilsat., voltou a acreditar um pouco mais, começou a sentir que a coisa começou a evoluir, começou a andar. Que os prazos realmente atrasavam, mas em certo momento eram cumpridos, dentro daquilo que a gente tinha programado e a Operadora-móvel começou a voltar a acreditar na gente. A qualidade a gente conseguiu [...]de uma obra para outra, os itens de pendências eram basicamente repetitivos a gente conseguiu ir ajustando e melhorando [...] a partir do momento que a gente começou a ter uma comunicação, o ambiente começou a ficar melhor, mais fácil de conviver[...]íamos lá a reuniões, já não éramos mais ridicularizados.

Quanto ao resultado da atuação da Brasilsat, J.M. finaliza ressaltando que: de resultado no ranking de avaliação da própria Operadora-móvel, a gente acabou superando outros concorrentes nossos

## 6. Considerações finais

O caso em questão de importância pela vivência e prática de um cenário atual das conexões nas alianças empresariais de cunho operacional e de prazo finito em times interorganizacionais de projeto. O mesmo contempla alguns de seus desajustes de integração em face de divergências das bases culturais interorganizacionais e no estilo de gestão as quais são o ponto relevante às soluções de certa maneira inovadoras adotadas pelos atores na resolução da problemática apresentada.

A Operadora-móvel de origem internacional e a Brasilsat de origem nacional - que pela percepção de uma problemática que estava assinada pelas características intrínsecas de *estilo de gestão* de cada organização se ajustaram e, em conjunto, minimizaram as diferenças das exigências de competências de cada empresa e que revelavam na ação do cotidiano. Como decorrência problemas atitudinais e comportamentais como os de comunicação, de priorização, de foco, de integração, entre outros apontados nas entrevistas estavam levando ao insucesso na realização das competências coletivas de uma estrutura de projetos (INCLUIR CITAÇÃO)

Como visto anteriormente, na abordagem racionalista as competências são percebidas como um conjunto específico de atributos do indivíduo que são necessários para desempenhar um trabalho. Por outro lado, na tradição interpretativa, em que se alicerça esta pesquisa o

significado que o trabalho tem para o trabalhador é fundamental para caracterizar a competência. A competência é, portanto mais dependente do contexto onde o trabalho se desenvolve.

Assim um ponto crucial para o desenvolvimento considerado por Sandberg e Dall'Alba (2006) de forma circular é o papel da reflexão neste processo, a qual representa um veículo para aumentar a consciência de nosso pré-entendimento do trabalho, e uma forma de se auto-descobrir. Se tornar consciente de seus pré-entendimentos é essencial para alterar a circularidade do entendimento de nosso trabalho. Reflexão e diálogo podem proporcionar significados para o aumento de tal consciência.

Pois, se o objetivo for reforçar uma competência no trabalho e no caso nas equipes de projeto, então as atividades devem ser desenvolvidas com o foco de se manter o presente entendimento do trabalho e mais a busca dos grupos darem sentidos a sua ação – o sensemaking. Porém quando o objetivo é a renovação da competência, o local de partida deve ser dirigido à interrupção circularidade corrente do trabalho, e redirecioná-la para um entendimento alternativo. (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006)

E, isto ficou claro no caso em questão onde no momento crítico da situação da precariedade de resultados da equipe Brasilsat/Operadora-movel, houve um redirecionamento para um entendimento alternativo de forma a restaurar-se um ambiente de competência coletiva em equipes interorganizacionais de projetos.

Esta pesquisa tem como limitações a quantidade de entrevistados, a par da relevância como importantes protagonistas do processo e as entrevistas realizadas a posterior em breve período de tempo e contextualizada em um seguimento profissional e mercadológico específico.

Por outro lado, a literatura de competências revela poucas abordagens na literatura de times de projetos interorganizacionais operando com vistas a ações coletivas competentes e suas nuances no cotidiano das relações carecendo de mais estudos empíricos a respeito em distintos contextos.

Concluindo, as arquiteturas organizacionais *projetizadas* consolidaram a sua marca como uma reorganização do sistema de trabalho nas empresas, uma reavaliação do papel das pessoas no processo produtivo contemporâneo. Assim uma especial atenção do tema competência coletiva na capacidade de dar significado às ações coletivas, de forma interativa, e reflexiva com foco na ação cotidiana devem merecer destaque nos propósitos das organizações pós-modernas.

## 7. Referências Bibliográficas

- AAKER, David, KUMAR, V. e DAY, George, **Pesquisa de Marketing**, trad. Reynaldo Marcondes, São Paulo: Atlas, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre : Bookman. 2004. cap.7.
- BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. C. **Os Elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho – a Experiência da COPEL**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Anais ..., XXX, Salvador, 2006.
- BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

- FROHM, Cecilia; **Collective Competence in an interdisciplinary project context.** Department of Management and Economics, Linköpings, 2003. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?q=cecilia+frohm&hl=pt-BR&btnG=Pesquisar&lr=>“  
Acesso em 08/11/2009.
- GAREIS, R., HUEMANN, M.: “Project Management Competences in a Project-Oriented Organization”, in: The Gower Handbook of Project Management, JR Turner and SJ Simister (ed), Gower, Aldershot forthcoming, 2000.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEONARD-BARTON, D. “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development”, **Strategic Management Journal**, Vol.13, pp.111-125, 1992.
- MEREDITH, J.R.; MANTEL Jr, S.J.; **Project management: a managerial approach**, USA, 1995.
- MORGAN, G. **Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world.** San Francisco: Jossey-Bass. 1988.
- NORDHAUG, Odd; GRONHAUG, Kjell. Competences as resources in firms. International. **Journal of Human Resource management.** v. 5, Is- 1, p. 89, fev. 1994.
- PELTOKORPI, VESA; TSUYUKY EMIKO; Knowledge governance in a japanese Project-based organization, IN: **Knowledge management research in practice (2006)** 4, 36-46, Operacional Research Society, 2006.
- PMI, **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide**, 3rd edition, Newton Square, USA, Project Management Institute, 2004.
- PRAHALAD; HAMMEL. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, nQ.3, p. 79-91, May/June 1990.
- RUAS, Roberto. Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. **Working Paper**, Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** In: FLEURY, M.T. & OLIVEIRA Jr. M. (org.) **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre : Bookman, 2005.
- RUUSKA, I; VARTIAINEN, M.; Critical Project competences – a case study, in: **Journal of workplace management**, 2003.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 09-25, 2000.
- SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: Castleton, G., Gerber, R.; Pillay, H. (Orgs.) **Improving Workplace Learning.** Nova: New York, 2006. p. 107-121.
- SANDBERG, J.; TARGANA, A. **Managing understanding in organizations**, Sage Publications, 2007.
- SANT'ANNA, A. S. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** RAE electron., v.7, n.1, Jun, 2008.
- SIDOW J, LINDQVIST L.; DeFILLIPPI, R. Project-based organizations, embeddedness , and repositories of knowledge: editorial. **Organization Studies** 25(9) 1457-1489, 2004.
- WEICK, Karl. The collapse of *sensemaking* in organization: the mann gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.
- WEICK, Karl. **Sensemaking in organizations.** California: SAGE, 1995.
- WEICK, Karl; ROBERTS, Karlene. Collective mind in organizations: heedful interrelating on. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381,1993.

YIN, R., **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.  
ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.