



A AUTOGESTÃO PARA ALÉM DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS: Caso COFRUTA.

Hilmar Taeu Chaves¹

Dr. Mario Vasconcellos Sobrinho²

Dra. Ana Maria de Albuquerque Vasconcellos³

Resumo:

O presente artigo teve como objetivo analisar a dinâmica da COFRUTA sob aplicabilidade do conceito da autogestão por competências coletivas. Optou-se pela metodologia da pesquisa-ação por entender que a mesma ao retratar uma ação planejada entre pesquisador e sujeitos protagonistas da pesquisa, leva à produção de conhecimentos associada a uma transformação da realidade. Assim, desenvolveu-se um estudo teórico sobre as diferentes concepções de competências (individuais, gerenciais e coletivas), buscando compreender suas relações entre o trabalho associado e cooperativo, suas articulações, limitações e desafios na construção de estratégias que permeiam esse empreendimento solidário. Apoiou-se em autores como Le Boterf, Zarifian, Krohmer, Retour, Dutra e Ruas, na intenção de verificar se essa teoria pode ser aplicada a um empreendimento de economia solidária. Baseado nessa compreensão, passou-se à pesquisa de campo, primeiramente para levantar dados primários sobre esse empreendimento. No segundo momento, para entender a autogestão por competências coletivas, nos diferentes setores da COFRUTA através de entrevistas semi-estruturadas, para aprofundar os dados sobre os mecanismos que dão sustentação a autogestão, base essencial da gestão por competências coletivas. Finalmente, chegou-se às considerações finais que foi entender que a COFRUTA possui os atributos referentes à autogestão por competências coletivas, como se observou a partir do debate teórico destacado neste trabalho.

Palavras-Chaves: Competências coletivas, Autogestão e Economia Solidária.

INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo da atividade do administrador, percebe-se que o tema “competência” vem, ao longo das duas últimas décadas, sendo estudado e aplicado tanto no campo profissional, quanto no acadêmico, sob três vertentes: a individual, a organizacional e a coletiva.

¹ Discente do Mestre em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD – UNAMA. e-mail: hilmar.chaves@yahoo.com.br

² PhD em Estudos do Desenvolvimento. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD – UNAMA. e-mail: mariovasc@ufpa.br

³ PhD em Estudos do Desenvolvimento. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD – UNAMA. e-mail: anamaria.vasconcellos@unama.br

Realização:



Apoio:





Neste artigo apresenta-se um panorama contemporâneo do debate sobre as competências coletivas, no qual indaga-se como os indivíduos vem se articulando para construir competências coletivas em uma equipe ou no exercício de uma função no seu ambiente de trabalho apontando que o debate sobre tais competências ainda está num processo de um construto.

1. COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UMA REFLEXÃO SOBRE A APLICABILIDADE EM UM EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Este item objetiva construir um debate sobre as competências coletivas, a partir de elementos e incursões teórico-empíricas, visando compreender a autogestão dos empreendimentos de economia solidária.

As mudanças ocorridas nas últimas duas décadas, tanto no campo social quanto no econômico, tiveram contribuições para a alteração do trabalho humano. Assim, faz-se necessário discutir sobre novas formas de gestão que atendam as atuais exigências externas como: mercado consumidor, fornecedor, concorrente e sociedade bem como as internas: trabalhador, tecnologia e processos de gestão (LONGO, 2007), em face da crise do trabalho assalariado e do ressurgimento do trabalho associado, evidencia-se uma questão essencial para a constituição de alternativas e estratégias de geração de trabalho, renda, inclusão sócio produtiva e bem estar social.

Nesse sentido, para tratar da gestão por competências coletivas tem-se como objetivo verificar como os empreendimentos de economia solidária, cujo pressuposto é a autogestão em que pese as limitações impostas pelo mercado, tem conseguido obter êxito nas relações de trabalho, produção, comercialização e distribuição dos resultados.

Para tal, destacam-se, em particular, as competências organizacionais que são responsáveis pela atuação do empreendimento no mercado, estimulando a construção de um diferencial baseado nas especialidades e especificidades de cada empreendimento, analisados aqui na perspectiva do associativismo, conforme Bitencourt (2001).

Para entender complexo e contraditório debate, tanto no meio acadêmico quanto no organizacional, a autogestão enquanto estratégia assume um papel-chave em adaptar, integrar e reconfigurar os recursos e as capacidades do empreendimento, partindo do princípio de que o ambiente de atuação do empreendimento está em constante mutação. A abrangência do tema pode ser observada em pelo menos dois campos onde ocorrem os debates e as ações, o funcional e o social.

Realização:



Apoio:





Analisando a literatura tanto nacional quanto internacional, no período compreendido entre 2000 a 2013, a maioria dos trabalhos em gestão por competência é empregado em grandes e médias empresas do setor privado e em algumas do setor público, deixando de fora do contexto os empreendimentos de economia solidária.

Nesse sentido, busca-se ampliar o conceito, pois considera-se que pode ser empregado em pequenos empreendimentos, inclusive os de base de economia solidária, como a COFRUTA, lócus deste trabalho.

Para Michaux (2011) as competências coletivas resultam de duas dinâmicas simultâneas: os processos de interação e compartilhamento entre indivíduos e grupos (a base social dessas competências) e os processos de direcionamento e acompanhamento dos coletivos (a base estratégica e gerencial das competências coletivas).

Em se tratando da perspectiva funcional, a competência coletiva é vista como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representando os diferentes setores ou principais funções coletivas da organização, sendo correspondentes a atribuições específicas de grupos ou processos (NORDHAUG e GRONHAUG, 1994; RUAS, 2005b).

Terence (2002) afirma que as características mais citadas na literatura sobre pequenos empreendimentos são as especificidades em relação à sua estrutura interna. Escrivão Filho (1995) destaca que as condicionantes organizacionais surgem de variáveis como tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia, as quais apresentam particularidades quando tratadas nos pequenos empreendimentos. Contudo, Pinheiro (2013) destaca que o nível administrativo de pequenos empreendimentos é bastante rudimentar, o que proporciona inconsistência nas ações e inexistência de nortes que definam claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondente.

Já Ruas (2000) aborda as competências coletivas como necessárias para realizar as funções básicas de uma empresa, como a produção, a pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. Para este autor as competências coletivas são classificadas em três níveis: estratégico, funcional e gerencial. No primeiro nível expressa o conceito definido por Prahalad e Hamel (2000) das competências essenciais ou *core competences*. No segundo nível, ou seja, o funcional, encontram-se as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa que, para Ruas (2000) expressa as competências coletivas e, finalmente, no terceiro nível, o gerencial, indica a interface entre as competências individuais e coletivas, em que, a articulação e a interação entre esses três níveis resultam na sinergia para o empreendimento obter vantagem competitiva.

Realização:



Apoio:





Nesse processo é de suma importância, a habilidade de articulação das competências, bem como, a intensidade e qualidade da interação entre os diferentes níveis (RUAS, 2000).

Assim, pode-se dizer que as relações, sejam elas entre indivíduos, grupos, equipes, departamentos e/ou entre empreendimentos, são relações sociais, podendo ser ou não caracterizados sob a perspectiva social das competências coletivas. Nessa abordagem, o conjunto de competências dos indivíduos articulados à determinados objetivos ou metas comuns, constituem as competências de caráter coletivo.

A construção da competência coletiva alicerça-se sob três estágios para construir o sentido coletivo:

O primeiro é um sentido percebido pelos indivíduos na estruturação de suas atividades de trabalho, solidificando o objetivo ou meta comum. Esse sentido coletivo é resultante da forma como a orientação do grupo é desenvolvida. Reside nesse nível a relevância da linguagem como fator fundamental na edificação do sentido coletivo;

O segundo aspecto é desenvolver uma base de conhecimento coletivo, uma vez que o sentido do grupo, ao desempenhar suas atividades é coletivo, portanto, cada participante o internaliza e busca a interface com os demais indivíduos, iniciando a formação de uma base de conhecimento, que é coletiva aos integrantes do grupo;

E, finalmente, esse conhecimento coletivo pode e deve constituir-se em um diferencial do grupo, não somente pela base de conhecimento comum, mas também pela forma de articulá-lo e de combiná-lo fazendo-se exclusivo neste ou naquele grupo. Portanto, ao se aprofundar a discussão sobre a competência coletiva verifica-se ainda na literatura consultada vários entendimentos.

Para Becker (2004) as competências coletivas podem ser compreendidas como um conjunto de competências funcionais, e nesse aspecto complementa o conceito de competências organizacionais sob a ótica da funcionalidade. Concordam com esta linha de pensamento os autores Leonard-Barton (1992), Nordhaug; Gronhaug (1994) e Ruas (2000).

Boreham, (2004), Le Boterf (2003), Weick (1993), Weick e Roberts (1993) e Zarifian (2001) entendem que as competências coletivas podem ser percebidas como competências de indivíduos ou de atores que fazem parte de uma organização sob a ótica social. Portanto, pode-se dizer que, apesar de uma competência ser inicialmente mostrada a partir de um indivíduo, ao ser comunicada para o conjunto dos trabalhadores e assimiladas coletivamente, se constitui em um conhecimento coletivo.

Assim, Nordhaug e Gronhaug (1994) demonstram que a forma de articulação das competências disponíveis no ambiente interno dos empreendimentos, podem favorecer a consolidação interna de

Realização:



Apoio:





competências coletivas, cuja ênfase recai sobre os recursos humanos. Para esses autores, tais recursos são os mais críticos na organização. No entanto, a ênfase externa das competências coletivas está nas alianças estratégicas, que vão constituir redes de cooperação entre os diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva. Daí a importância de uma análise intra-organizacional e interorganizacional, buscando no mercado aquilo que falta no empreendimento e que pode contribuir para o desempenho do coletivo.

Finalmente, para Michaux (2003), saber e saberes-fazer obtidos individualmente como um conhecimento preciso do trabalho a ser realizado em um contexto coletivo específico, bem como, o conhecimento do que os outros indivíduos devem fazer nesse contexto, devido a uma interpretação ajustada das mensagens enviadas pelos demais indivíduos envolvidos numa interação pode potencializar os resultados do conjunto, ou ainda, as trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou construir soluções, constitui um dos elementos essenciais da gestão sobre a base das competências coletivas.

Zarifian (2001, p. 116) esclarece que as competências coletivas vão além da soma das competências individuais. Elas são exercidas diante da construção de referências comuns, no compartilhamento da mesma linguagem profissional, na comunalidade das imagens operativas e que vejam a necessidade de cooperação e ainda se pautem nas mesmas implicações.

Segundo Retour e Krohmer (2011), uma competência coletiva pode ser separada em um saber operacional de um grupo e também como uma tradução operacional em ações realizadas individualmente. Para esses autores, a existência de um **referencial comum** estrutura a ação coletiva que acaba por ser resultado do compartilhamento entre experiências e representações das pessoas envolvidas. A **linguagem compartilhada** diz respeito a um vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite inclusive uma comunicação cognitiva no momento da ação (gestos, olhares, poucas palavras). A **memória coletiva** refere-se às aprendizagens, ou seja, ela marca as aprendizagens coletivas passadas e orienta as posteriores. E quando os autores tratam do **engajamento subjetivo**, querem demonstrar uma mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo. Diz respeito à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação (RETOUR e KROHMER, 2011). Base teórica principal deste trabalho.

De um modo geral, pode-se perceber que o conceito de competência coletiva está em processo de apropriação, porém já é possível constatar alguns elementos auxiliando na identificação de competências coletivas, como é o caso das contribuições de Retour e Krohmer (2011) referentes à

Realização:



Apoio:





memória coletiva, referencial comum, linguagem compartilhada e engajamento subjetivo. Sempre considerando que os estudos continuam a apontar o caráter dinâmico, tácito, compartilhado e sinérgico.

2. A COFRUTA: LÓCUS DE APLICAÇÃO DO CONCEITO ADOTADO NO PRESENTE ARTIGO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COLETIVAS

A Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) está localizada no município de Abaetetuba-PA, à 110 km de Belém – capital do Estado. Esta cooperativa situa-se no Território da Cidadania Baixo Tocantins, que abrange uma área de 36.024,20 Km² e é composto por 11 municípios: Abaetetuba, Acará, Barcarena, Baião, Cametá, Igarapé-Miri, Limoeiro do Ajurú, Mocajuba, Moju, Oeiras do Pará e Tailândia.

Como um dos principais municípios deste Território, a Abaetetuba-PA, lócus desta pesquisa, possui uma população de 141.100 habitantes, sendo 58.102 localizados na área urbana e 82.998 na área rural, com uma taxa de crescimento anual de 1,71, conforme dados do IBGE (IBGE, 2010). Esta característica mostra que a agricultura familiar tem papel importante, haja vista que o meio rural contém o maior percentual de sua população.

Nos anos 80, a população rural, apoiada pela Igreja Católica, tendo ainda apoio de intelectuais em processo de intercooperação com entidades da sociedade civil organizada, passou a organizar em movimentos sociais e com isso houve a tomada dos Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Pescadores Artesanais,

Nessa perspectiva os agricultores familiares se constituem como sujeitos coletivos, mobilizando a sociedade local e vão construindo novas organizações civis e produtivas como associações e as cooperativas rurais, instrumentos capazes de intervir e alterar a realidade regional. Seus modos de vida ganham força quando combinada à economia solidária, cuja base está centrada na localidade e, assim, suas conquistas evoluem na geração de trabalho e renda para os sujeitos participantes destes empreendimentos.

Essa realidade é mais visível com a criação da Associação para o Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba (ADEMPA), fundada em 17 de agosto de 1992, vinculada ao Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Abaetetuba (STTRA). A repercussão desta associação mostrou-a com papel essencial, principalmente na elaboração de projetos para financiamento da produção, extração ou cultivo de frutos, particularmente, do açaí, junto ao Fundo

Realização:



Apoio:





Constitucional de Financiamento do Norte (FNO) e Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

No início, a ADEMPA não tinha a ideia de agregar valor à produção, e sim, de concentrar a oferta do produto primário para a comercialização coletiva. Em relação ao processo produtivo e à perspectiva de comercialização, porém credibilidade e legitimidade da ADEMPA, junto aos seus associados e demais público, levou-a ao limite sua possibilidade de intermediação diante do mercado. Isto devido o Novo Código Civil, edição de 2002, no qual a associação, enquanto pessoa jurídica, não possuía, em seu contrato social, a comercialização.

Tal impasse gerou a necessidade de se constituir uma cooperativa, pois além de atender os interesses comerciais dos trabalhadores, ainda preservaria o trabalho coletivo, assim como valores já desenvolvidos entre eles, como ajuda mútua, união, democracia, igualdade, partilha, respeito à natureza, dentre outros, tornando-se a cooperativa uma solução para a maioria dos agricultores familiares associados à ADEMPA.

Assim, a partir o debate sobre processamento de frutas naquela região a ADEMPA, com o apoio do STTRA, estimulou a criação da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) para que pudesse atuar nesse segmento, beneficiando a produção, industrialização e comercialização dos frutos (SILVA, 2010).

A COFRUTA, fundada em 02 de março de 2002, passou a desenvolver o cooperativismo no Território do Baixo Tocantins, com ações que visassem elevar os potenciais produtivos, organizacional e comercial dos produtos oriundos da agricultura familiar, por meio dos princípios de economia solidária, a fim de promover a geração de trabalho e renda no município de Abaetetuba. Os cooperados conseguiram instalar uma fábrica de processamento de açaí e outros frutos, comercializam polpas congeladas para diversas regiões do país, além de uma mini-fábrica para processamento de oleaginosas.

Esse empreendimento compartilha características familiares e comunitárias, a partir do trabalho exclusivamente de agricultores familiares associados. São, aproximadamente, 600 famílias, divididas em 20 assentamentos; dois em terra firme e dezoito em área de várzea, baseados em princípios como a cooperação e a solidariedade, em busca de superação das dificuldades do dia-a-dia, recriando alternativas individuais e coletivas, objetivando a geração de trabalho e renda, a fim de suprir suas necessidades básicas.

Atualmente a COFRUTA reúne 60 famílias com uma média de 5 (cinco) pessoas cada. Considerando os últimos três anos (2011, 2012 e 2013) houve um pequeno acréscimo de sócios, sendo

Realização:



Apoio:





8 (oito) em 2011, 6 (seis) em 2012, e 3 (três) em 2013, elevando o quadro social de 93 (noventa e três) para 120 (cento e vinte) cooperados. O número de mulheres que trabalham na cooperativa é de 27 (vinte e sete) e o de homens é 93 (noventa e três), dos quais 30 (trinta) são jovens.

O quadro social da COFRUTA apresenta um perfil socioeconômico no que tange ao nível de escolaridade dos cooperados, o qual possui somente o ensino fundamental incompleto com 60% (sessenta por cento) dos cooperados, tendo 4 (quatro) anos de estudos, ou seja, do pré-escolar a 4ª série do ensino fundamental. Enquanto 22,5% (vinte e dois e meio por cento) possuem nível de escolaridade da 5ª a 8ª séries do ensino fundamental. 12,4% (doze vírgula quatro por cento) possuem o ensino médio, 3,8% (três vírgula, oito por cento) são analfabetos e 1,3% (um vírgula três por cento) o ensino superior.

A participação de sócios, na COFRUTA, se dá de forma participativa e democrática, ocorrendo por meio de assembleias gerais, reuniões, grupos de trabalho, comissão e comitês gestores, que envolvem ações e interesses da cooperativa. O Estatuto Social da COFRUTA no artigo 28 – “a assembléia geral é o órgão máximo podendo deliberar sobre todas as questões relativas à mesma, respeitando o estatuto e a legislação cooperativista em vigor. A convocação dos cooperados ocorre através de editais, chamadas, convites e indicação de acordo com suas habilidades”.

A periodicidade da realização das assembleias gerais é trimestral. No ano são realizadas uma assembleia geral, com a participação de 2/3 (dois terços) dos associados em pleno gozo dos seus direitos. Com relação às assembleias extraordinárias, em média são realizadas 4 (quatro) gerais, com a participação de (metade mais um) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

No entanto, esse empreendimento tem dificuldades como: o patrimônio pessoal dos sócios é pequeno, com lotes de aproximadamente 15 ha; a maioria dos sócios tem um reduzido grau de instrução (ensino fundamental); o parque fabril está obsoleto (com mais de doze anos). O empreendimento não possui capacidade financeira para manter capital de giro de ativo. Assim sendo, a COFRUTA tem características o que afirmam Tauile e Debaco (2002, pp. 62-63).

“As empresas de autogestão são formadas por pessoas que não possuem grande patrimônio pessoal e, normalmente, têm um reduzido grau de instrução. Mesmo quando estas empresas têm à disposição equipamentos para trabalhar, estes costumam ser antigos e, muitas vezes, obsoletos. A falta de patrimônio faz com que a empresa nasça com uma estrutura de capital deficiente e que frequentemente a necessidade de capital de giro seja superior à sua capacidade de financiá-lo. Outro problema está relacionado à falta de instrução formal dos cooperativados e, particularmente, daqueles que ocupam os cargos de direção. Não obstante o conhecimento prático e tácito que estes trabalhadores tenham do processo produtivo em si, a sua carência de conhecimentos técnicos e de experiência em questões mercadológicas, bem como macro-institucionais, agrava as dificuldades naturais para se construir um quadro de administradores com competência adequada àquelas novas (e inovadoras) situações.”

Realização:



Apoio:





Assim, pode-se dizer que os cooperados possuem uma capacidade instalada em termos de técnicas de agricultura e manejo agropastoril, desenvolvidos a partir de conhecimentos tácitos, portanto, sem qualificação formal, o que ocorre ainda em relação à gestão, estoque, pessoas, estratégias (mercadológica e financeira). Mas certamente, a COFRUTA tem contribuído para proporcionar alternativa de geração de trabalho e renda, a fim de transformar a vida socioeconômica e cultural dos cooperados e da comunidade local, de maneira sólida e sustentável, como previsto em seu Estatuto.

Em seus desafios está a expansão da fábrica para beneficiar os produtos de seus associados, assim como, de elevar sua capacidade de comercialização, pois há um baixo volume de vendas (queda de 50% sobre o ano anterior 2012/2013), que em princípio parece ser um reflexo da possível dificuldade em relação ao setor comercial da cooperativa, inclusive, com estoques encalhados de produtos (polpa de açaí, bacuri e manga), um valor de aproximadamente R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), sem nenhuma definição enquanto estratégia para comercialização. Também se verificou que ocorreu vendas para o governo municipal, que não foram recebidas, por falta de documentação exigida, ou seja, a DAP – Declaração de Aptidão ao PRONAF, para a comercialização no mercado institucional.

Também se observou que o maquinário e os equipamentos utilizados no processo tecnológico estão defasados e, praticamente, inexistente capital de giro e reserva técnica financeira para socorrer o empreendimento em momentos de baixa liquidez.

Para demonstrar a preocupação da COFRUTA, com essas questões a mesma elaborou um plano de investimentos com obras civis e de outra natureza, que se mostrar sinteticamente, a qual busca contemplar a estruturação de um laboratório de análises físico-químicas, com o objetivo de que esta seja feita na própria agroindústria, a fim de se verificar a qualidade das polpas, principalmente, às destinadas ao mercado externo. A ideia principal é de ampliar em 60 m² o parque industrial do empreendimento, investimento esse que importa em R\$ 91.200,00 (noventa e um mil e duzentos reais).

Está prevista também a reforma de 300m² no setor da agroindústria, como pintura das paredes e teto, adaptações no *lay-out* e piso, mas também nas instalações elétricas e hidráulicas, a fim de atender às exigências da legislação em vigor e minimizar as ações oriundas das barreiras fitossanitárias, por ocasião do processo de exportação das polpas, principalmente, do açaí, para países como Estados Unidos, totalizando R\$ 70.000,00 (setenta mil reais). Também haverá a construção de um galpão para armazenar e selecionar matéria-prima, anexo à fábrica, com câmara de climatização, com área total de 40m², perfazendo um total de R\$ 68.000,00 (sessenta e oito mil reais).

Realização:



Apoio:





Ainda o Centro de Treinamento TIPITI também será contemplado com a reforma de 32m² para melhorar o conforto e o atendimento aos cooperados na realização de cursos e treinamentos num total de R\$ 54.400,00 (cinquenta e quatro mil e quatrocentos reais) e, finalmente, não menos importante, será construído um túnel de congelamento, com área de 32m², com antecâmara para o congelamento das polpas de frutas, totalizando R\$ 283.200,00 (duzentos e oitenta e três mil e duzentos reais) em investimentos e 464m² (quatrocentos e sessenta e quatro metros quadrados) de área em construção civil e reformas.

Para equipar a fábrica, uma vez que máquinas e equipamentos estão obsoletos, com mais de uma década de uso contínuo, a COFRUTA fará um investimento da ordem de R\$ 62.890,00 (sessenta e dois mil, oitocentos e noventa reais).

Nesse contexto, a problematização da gestão por competências coletivas da COFRUTA, enquanto um empreendimento solidário, busca analisar sua reconstrução histórica nas interfaces das competências individuais e na dinâmica da autogestão, tendo em vista o relacionamento e permanência desta cooperativa no mercado. É assim que se entende que a COFRUTA, ao longo de sua trajetória, precisou desenvolver competências, as quais foram consolidadas a partir da articulação de suas estratégias de mobilização de recursos e do desenvolvimento de suas capacidades internas.

Para isso, foi necessário alinhar as estratégias organizacionais às práticas de autogestão, dando suporte ao empreendimento, para alcançar os resultados desejados. Utilizando-se de processos de intercooperação que tem contribuído para sua consolidação, principalmente, as competências coletiva, mas também de investimentos em pessoas, estrutura, processos, visando o fortalecimento de uma cultura empresarial específica e sob a perspectiva da cooperação, sem deixar de utilizar de tecnologias e inovar-se, com a mobilização de seus cooperados, a fim de acompanhar as mudanças conjunturais, impostas pelo mercado.

Portanto, as competências coletivas da COFRUTA potencializam a autogestão para seu fortalecimento enquanto empreendimento solidário. Sendo assim, as competências coletivas são vistas em comportamentos e atitudes do conjunto de seus cooperados, nas diferentes frentes de trabalho, evidenciando um desempenho superior, ao trazer em seu bojo uma orientação para o processo pedagógico que inaltece, como foco principal, o desenvolvimento rural com inclusão socio produtiva a fim de promover o bem estar social.

Essa capacidade de articulação e de interação dos cooperados em face às adversidades tem criado um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em sinergia, como uma

Realização:



Apoio:





vantagem, devido ao aprendizado em diferentes níveis, isto porque as relações entre os cooperados, tornam-se elementos indispensáveis à construção de competências coletivas.

Assim, os cooperados ao decidirem coletivamente suas atividades de trabalho constroem objetivos ou metas comuns, como resultante de reflexões, discussões e experiências trocadas no diálogo grupal e com seus assessores. Desta forma, geram uma linguagem comum que favorece o sentido coletivo.

Neste sentido, Eid (2012) mostra que um empreendimento gerido pelos próprios trabalhadores precisa assimilar o conceito de politecnia no âmbito do trabalho, visto que se trata de captar o conjunto das atribuições/funções do empreendimento, a partir de uma visão totalizadora, em que todos os setores se constituem como uma unidade do empreendimento.

Assim, concorda-se com o entendimento de Chiariello (2012, p.90) sobre a politecnia, quando o autor afirma que “a politecnia propõe a interação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, permitindo que os conhecimentos sobre a totalidade do trabalho sejam de domínio dos trabalhadores, questionando a divisão técnica do trabalho no capitalismo”.

Sob esta concepção, o conjunto dos trabalhadores passa a ter conhecimento dos diferentes processos de trabalho, ou seja, domínio dos conteúdos e métodos de trabalho de forma intimamente ligados, desde a produção à atividade de gestão, em face dos princípios e valores da economia solidária. Assim, pode-se dizer que a politecnia visa a

“desenvolver a igualdade de oportunidades, através da perspectiva de se implementar o rodízio nos cargos do empreendimento, de forma gradual, não impositiva, onde cada um possa passar certo período em cada função, posto de trabalho ou na direção. Exige-se primeiramente, a formação de uma cultura organizacional (...). É fundamental a participação de técnicos e de docentes especialistas naquela atividade fim do empreendimento, para ensinarem e aprenderem juntamente com os trabalhadores (EID, 2012, p.3).”

Todavia, embora tudo seja discutido e dialogado entre o corpo societário e os gestores da cooperativa, o processo de sucessão ainda pode ser melhorado. Por um lado não existe por parte dos sócios interesse em assumir responsabilidade como gestor, um dos fatores que possa contribuir para esse fim, seria o baixo nível de escolaridade. Por outro, existe uma acomodação por parte da direção em se manter os eleitos sempre próximos dos interesses que convergem ao grupo dominante, como diz o ditado popular “em time que está ganhando, não se mexe”. O entrevistado 3 reafirma este ponto quando informa que:

Precisa melhorar no sentido de fazer sucessores. Aqui as coisas não são registradas no computador, ficam guardadas nas pastas e quando falta pouco tempo para encerrar o tempo de enviar para o contador ou para fazer um estudo, as coisas vão atropelando (Entrevistado 3).

Realização:



Apoio:





O entrevistado 1 afirma que a organização da COFRUTA é resultado do processo de organização comunitária iniciada nos anos 80, a qual foi evoluindo para as lutas políticas, com a tomada dos Sindicatos e posteriormente à organização sócio produtiva, com a ADEMPA e, devido a necessidade de comercialização, a COFRUTA.

Iniciou com o sindicato e depois foi criado a Associação ADEMPA para trabalhar os investimentos (crédito rural, FNO, PRORURAL e PRODEX e PRONAF) e, por último, e por necessidade de comercializar, foi criada a Cooperativa COFRUTA. Foram vários debates e reuniões com a FASE e Sindicato e o quadro social da ADEMPA para debater a necessidade de comercialização (Entrevistado 1).

No início de 2014, conforme informação da diretoria, a cooperativa contava com um quadro social de 120 trabalhadores cooperados, tendo, no entanto a participação efetiva de 30 cooperados, fornecedores assíduos de matéria-prima para a fábrica de beneficiamento.

No entanto, há nesse movimento de trocas, a internalização do aprendizado coletivo em interface das diferentes visões em intercâmbio criando uma base de conhecimento inerente a troca de conhecimento técnico e conhecimento popular, que potencializa o coletivo.

Abaixo pode-se observar que as discussões entre os setores de produção e da gestão gera competências coletivas específicas, como àquelas praticadas pelos coordenadores dos núcleos de produtores da COFRUTA.

O chefe de núcleo reúne os agricultores e define um planejamento. As responsabilidades são delegadas pelo conhecimento maior de cada um. Quem apanha o açaí, quem debulha, quem coloca na basqueta ou rasa, quem pesa e quem transporta e quem recebe o numerário para entregar ao produtor. Existe um comportamento ético nas relações com os agricultores. Ninguém passa a perna no outro. É igualitária (Entrevistado 4).

O sistema de produção é caracterizado pela produção do açaí com o uso de técnicas de manejo agroflorestal em sistemas de monocultivo e consorciado, sendo, inclusive, a base da economia do município. Outros produtos como cupuaçu, cacau, peixe e camarão também são importantes na base da sustentação das famílias do quadro social da COFRUTA.

A renda média mensal dos agricultores familiares cooperados da COFRUTA está em torno de R\$ 1.670,00 (hum mil, seiscentos e setenta reais) e em si tratando de município, a renda média domiciliar percapita em Abaetetuba é de R\$ 287,19 (duzentos e oitenta e sete reais e dezenove centavos) conforme IBGE (2012). Isso ratifica que COFRUTA está à caminho de sua sustentabilidade econômica.

Realização:



Apoio:





A propriedade rural dos cooperados possui, em média, uma área de 15 ha⁴, com grande produtividade de espécies frutíferas, como açaí, cupuaçu, cacau, turanja, banana, coco, manga e a produção de sementes de espécies oleaginosas, como muru-muru e andiroba, com o uso de técnica de manejo.

O manejo alternativo do açazal trouxe resultado positivo para as famílias. Alguns problemas antes verificados, como a falta de diversificação de espécies em função da predominância do açaí; a dificuldade de introdução de novas espécies, devido ao manejo tradicional local e à degradação do solo, foram resolvidos com a introdução desse novo sistema de plantio. As condições do solo foram melhoradas com o aumento de matéria orgânica.

O cultivo do açaí tornou-se prioridade pelo seu valor nutricional e alimentar, além do valor comercial, e passou a ser a principal atividades econômica da várzea de Abaetetuba.

A prática de manejo alternativo do açaí (*Euterpe oleraceae*) consiste no corte dos perfílios mais velhos, menos produtivos e com baixo desenvolvimento. Esse material vegetal é depositado na área como cobertura morta. Essa inovação permitiu diminuir o número de limpezas para duas por ano, o que reflete na despesa familiar do agricultor.

A própria capina também passou a ser mais leve. O corte das estipes de açaí possibilitou fazer um novo arranjo e combinação de culturas na área e, ao ampliar o espaçamento entre as plantas, a família pôde introduzir outras espécies frutíferas e madeireiras, como banana (*Musa paradisiaca*), jambo (*Syzygiummalaccense*), limão (*Citruslimon*), ingá (*Ingá heterophylla*), andiroba e pau-mulato (*Calycophyllumspruceanum*).

A mão-de-obra utilizada na limpeza do açazal é composta pela força de trabalho familiar, contratada por meio de relações informais e por meio de realizações de mutirão. De modo geral, cerca de 70% da mão-de-obra utilizada na limpeza é familiar e contratada.

Nesse sentido, o empreendimento põe em prática um dos vetores da pesquisa que vem a ser a inclusão sócio-produtiva de jovens. É neste momento que se inicia o processo de sucessão para as futuras gerações e que vai impactar na sustentabilidade ambiental e cultural do empreendimento, dando assim a continuidade nos interesses das famílias na geração de trabalho e renda, o que certamente contribuirá com a cooperativa, com o município, estado e a nação.

⁴Há = hectares. Unidade de medida agrária equivalente a cem ares, ou um hectômetro quadrado; dez mil metros quadrados. Segundo o Dicionário Escolar de Língua Portuguesa. MEC. FAE. Rio de Janeiro, 1986 p.556

Realização:



Apoio:





Assim, além dos meios de produção estarem em perfeita harmonia “ceteris paribus”, a COFRUTA contribui nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e quiçá no político, com a formação de uma juventude atenta aos valores da cidadania.

A finalidade da introdução dos sistemas agroflorestais, na região de várzea do município de Abaetetuba, é de uso da terra com a associação de árvores com outras culturas perenes (açai) ou anuais e/ou animais. Essa estratégia prioriza a diversificação das áreas de produção de açai de várzea de Abaetetuba, desenvolvidas pelos agricultores familiares, por meio de plantio de açazeiros consorciados, como objetivo de combater a monocultura do açai e diversificar a produção. Nesse componente, os agricultores usam técnicas de cultivo de açazeiros consorciados com novas espécies frutíferas e não frutíferas, contribuindo para o enriquecimento e recuperação da vegetação natural da várzea.

Neste sistema consorciado, a ação pelo manejo e a utilização das boas práticas de produção do açai pelos agricultores familiares da COFRUTA, no município de Abaetetuba, estão voltadas, principalmente, para sustentabilidade dos recursos naturais, visando favorecer a produção dos frutos, com técnicas de manejo sustentáveis, retirando apenas uma parte dos frutos, para que a outra possa garantir as produções futuras.

Neste sentido, verifica-se a tomada de conscientização por parte dos agricultores na preocupação ambiental a fim de garantir a sustentabilidade dos recursos naturais em contra partida ao modo de produção capitalista, normalmente, tende por trabalhar em grande escala, com tendência a esgotar os recursos disponíveis ou acelerar este processo.

O processo produtivo desenvolvido pelos pequenos produtores familiares vem passando por uma série de alterações nos últimos anos, principalmente, devido às diretrizes implementadas pelos agricultores familiares, que têm iniciado um processo de construção de um novo regionalismo, centrado no desenvolvimento sustentável da região, tendo em vista os sistemas locais de produção e inovação. Neste movimento se redefinem as formas de produção, cultivo e manejo dos açazeiros.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se do pressuposto de que as competências coletivas são entendidas como a resultante de uma combinação harmoniosa de talentos individuais, elementos organizacionais, estilo de administração ancorados no coletivo de trabalhadores, segundo Retour e Krohmer (2006) pode-se considerar a identificação de competências coletivas no empreendimento COFRUTA na perspectiva da

Realização:



Apoio:





autogestão, observadas as seguintes dimensões: **em nível de referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo,**

3a) Nível Referencial Comum

Leplat (2000) enfatiza que a ação coletiva exige a coordenação das atividades individuais, em que os membros de um determinado grupo disponham de uma representação conhecida como referencial comum. Esse referencial é elaborado em função das informações retidas pelos membros do coletivo, porém não representando um resultado da soma de representações individuais.

Segundo Zarifian (2001) resulta num patrimônio compartilhado em decorrência de trabalho elaborado coletivamente. É elaborado conjuntamente por aqueles que estão implicados na preparação e na realização da ação. Remete a um acordo sobre o que convém fazer para se atingir um objetivo comum sobre os meios a serem empregados, as capacidades e os envolvimento das pessoas da equipe e sobre o compartilhamento dos seus esforços.

Nesse sentido, percebeu-se, na COFRUTA, a atuação do coordenador de núcleo no sentido de organizar os trabalhos pré-colheita.

O referencial comum é um dos atributos de formação e desenvolvimento de competências coletivas, apresentado por Retour e Krohmer (2006, 2011) e como diz respeito à estrutura de uma ação coletiva que acaba por ser resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas.

Destaca-se, portanto, que as representações compartilhadas referem-se ao jeito, olhar e a forma de fazer de um grupo (RETOUR e KROHMER, 2006). Sendo assim, essa concepção está articulada com o fato de o referencial comum fazer menção ao patrimônio compartilhado que resulta de um trabalho de elaboração coletiva.

Para investigar a existência desse atributo questionou-se os cooperados da COFRUTA quanto ao conhecimento de outros setores, solicitando que os mesmos apontassem pontos positivos e negativos. Tal procedimento foi feito para identificar se havia compartilhamento entre as experiências e representações dos cooperados frente a uma entrega coletiva das áreas envolvidas e se o todo (do empreendimento) havia sido contemplado.

3b) Nível da Linguagem Compartilhada

Realização:



Apoio:





Segundo Guilhon e Trepó (2000) é uma linguagem comum ou para Falzon (1991) uma linguagem operativa compartilhada que se refere ao fato de que os membros de um grupo de trabalho elaboram um vocabulário e um “dialeto” particular, próprios a essa equipe, que permite “conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na comunicação abreviada, evitar comentários e explicações (LE BOTERF, 2003).

Os cooperados possuem uma linguagem própria difícil de ser apreendida num primeiro momento. Essa linguagem compreende a terminologia “corriqueira” do próprio agricultor na lida da plantação, dos conhecimentos das espécies nativas, do dia-a-dia no lote agrícola, passando pelo barqueiro, que embora não faça parte do empreendimento, mas dialoga com muitos integrantes da cooperativa, inclusive nas incursões em que seja necessário levar alguém de fora da região para conhecer as propriedades, os açazais, a várzea como um todo. Dentro da fábrica também se observa o “dialeto” dos batedores de açai.

3c) Nível da Memória Coletiva

Analisando a atuação dos cooperados da COFRUTA em suas estações de trabalho pôde-se identificar importantes elementos que confirmam a existência de competências coletivas em que são retratadas por eles como a representação das aprendizagens coletivas vividas ou experimentadas em atividades passadas e futuras conforme prediz Retour e Krohmer (2011).

Este atributo das competências coletivas é abordado sob o ponto de vista da confrontação do “saber-fazer” no decorrer do trabalho realizado em conjunto, mas também de um conjunto de conhecimentos confrontados entre os cooperados e das memórias e julgamentos de cada cooperado tem ou faz. Bem como da capacidade de aprender como indivíduo e em equipe, utilizando-se dessa experiência para antecipar-se aos eventos que cause qualquer transtorno à sua atividade laborativa. Refere-se então, a um saber aprender coletivamente proveniente da experiência vivenciada pelo indivíduo de acordo com Retour e Krohmer (2006) e ratificada por Le Boterf (2003).

Levou-se em consideração a possível existência de práticas de geração de aprendizagem no grupo de cooperados da COFRUTA. Assim, ao se obter as respostas as nossas indagações, foi possível afirmar que este atributo das competências coletivas se configura como existente no empreendimento ora estudado, uma vez que os entrevistados responderam de forma propositiva e relataram alguns exemplos de que tal atributo está presente na construção de seus processos de trabalho bem como no

Realização:



Apoio:





momento de compartilhamento do conhecimento adquirido, principalmente, por meio de reuniões conforme o relato abaixo:

fazendo um retrospecto da minha atividade aqui na COFRUTA, eu vejo que já passou muita gente pela minha mão, não que eu seja bom, mas é que a gente já tem a manha do negócio, devido estar tanto tempo lidando com o açaí. Vejo também que muita gente aprendeu e continua aprendendo com os outros mais experientes, principalmente quando participamos de um projeto, quer seja, na agricultura, na pesca ou até mesmo no lado financeiro. A gente sempre acha que é tempo de aprender, né? Até mesmo pessoas diferentes, de diferentes setores (tô falando dos parceiros). A gente não aprendeu um bocado de coisa contigo lá na oficina de planejamento? É assim mesmo, vocês também sempre deixam algo que a gente aproveita como aprendizado e, agente, vai passando pros mais novinhos. Às vezes a gente tem dificuldade de concordar com os outros, mas no fim é tudo farinha do mesmo saco, todo mundo é agricultor, a gente acaba se entendendo e deixando as desavenças a parte (Entrevistado 4).

Pode-se perceber que este atributo das competências coletivas (memória e aprendizagem coletiva) também pôde ser observado na elaboração do plano de investimento para o projeto TERRA FORTE do INCRA, pois em alguns momentos, os cooperados fizeram valer de seus conhecimentos individuais também compartilhados e geram espaço para a construção de competências coletivas, segundo Loufrani-Fedida e Angué, (2011), quando consultados por outros cooperados.

“Tu lembra quando a gente teve que fazer aquele monte de planilhas pra calcular o custo de produção do açaí orgânico para preencher no projeto TERRA FORTE. Pois é, eu sabia alguma coisa, o batedor do açaí já sabia de outra, o produtor já me informou quanto foi o custo do transporte, porque ele dividiu com um vizinho que mora rio acima. Quer dizer juntando um pouquinho aqui, um pouquinho ali a gente conseguiu as informações e saiu não foi. Pois é desse jeitinho que a gente leva. Num pode é esquentar a cabeça se não pira (Entrevista5)”.

Assim, de modo geral, a partir do que foi descrito no atributo pertinente a análise da memória e aprendizagem coletiva, na nossa concepção, é possível afirmar que o atributo se faz presente do grupo de cooperados da COFRUTA, mesmo que existam algumas falhas e que precisem ser melhoradas como é o caso da promoção de espaços que estimulem à capacidade de aprender com cada um e também em equipes ou grupos de interesses afins, para que possam consolidar relações de intercooperações e que a partir de suas vivências possam avançar na contribuição de ser uma autogestão mais democrática.

3d) Nível do Engajamento Subjetivo

Realização:



Apoio:





O engajamento subjetivo tem como hipótese principal a compreensão que esse atributo faz referência a alguma ação por parte dos integrantes do grupo de cooperados, tão logo sejam impactadas, seja lá qual for o motivo. No trabalho de Retour e Krohmer (2011), o engajamento subjetivo tem a ver com a mobilização subjetiva das pessoas orientada para o empreendimento como um todo. É relacionado à resolução de imprevistos e algumas disfunções capazes de interromper o bom andamento do trabalho ou da ação a qual o cooperado está desempenhando. É uma iniciativa que pressupõe certa autonomia e responsabilidade da ação ou do trabalho.

Nesse sentido, a pesquisa trouxe à tona algumas percepções dos cooperados referentes ao modo como percebiam o impacto do seu trabalho na atividade da COFRUTA. Como resposta a essas indagações foi unânime que em sua totalidade os cooperados acreditam estar contribuindo de forma relevante para o negócio do empreendimento. O entrevistado E1 diz o seguinte:

A gente se esforça ao máximo para fazer o melhor possível para a cooperativa. Faça chuva ou faça sol, a gente tá lá né? Ninguém tá aqui obrigado. Veio porque quis. A gente decide tudo em comum acordo. Então não tem tempo ruim. O cliente pediu, a gente tem o compromisso de entregar a quantidade e a qualidade do açaí do jeito que foi pedido (Entrevistado 1).

E ainda vai além, os cooperados mesmos de áreas diferentes, como é o caso, da fábrica, as atividades por eles realizadas são importantíssimas como identifica o Entrevistado 4. “Rapaz se o que eu faço não contribuir para o negócio da COFRUTA é melhor morrer, por é daqui que a gente tira o nosso ganha-pão. Eu penso assim, se temos que fazer para contribuir vamos lá e fazemos, não é mesmo?”

Outra oportunidade que ilustra este atributo das competências coletivas e que também chamou a atenção do pesquisador foi no momento da coleta das entrevistas. A diretoria da COFRUTA estava enfrentando um enorme problema. Tinha vendido uma grande quantidade de açaí para um órgão do governo e o representante desse órgão, na medida em que ia recebendo as entregas de açaí, anotava a parte as referidas entregas para posteriormente fazer um pagamento só, mediante a apresentação da Nota Fiscal. Tudo foi cumprido até o momento do pagamento, quando surgiu o imprevisto. Primeiro, os valores de entrega não estavam de acordo com a pesagem.

A balança da COFRUTA estava sempre a maior em relação a do órgão do governo ou vice-versa. Segundo, a direção do órgão passou a exigir não mais uma Nota Fiscal do empreendimento e sim, uma Nota para cada Produtor na qualidade de Pessoa Física. A maior dificuldade encontrada para o grupo de gestores era visitar os produtores que residem num raio de até 60 km de distância do

Realização:



Apoio:





município de Abaetetuba, sede da COFRUTA, local este que não possui bom sinal de telefonia móvel e necessita de fretes de embarcações agendada com certa antecipação, já que os barqueiros partem de manhã bem cedo e tem que providenciar o combustível para a viagem e os mantimentos para alimentação durante o percurso da mesma, para tantas pessoas quanto forem viajar.

Nesse contexto, o grupo de gestor se dividiu em seis, cada um ficou responsável por avisar os diretores de núcleo e cada diretor de núcleo responsável por avisar um número de dez produtores. Como resultado, todos se engajaram em prol dos objetivos do empreendimento para cumprir uma exigência do tipo *top-down*, que foi acordada entre os membros do grupo de produtores, feita de maneira impositiva, mas que com, em função do engajamento subjetivo puderam reverter à situação e receber o pagamento sem maiores problemas.

Assim sendo, pode-se afirmar que os cooperados percebem a relevância de suas atividades no funcionamento da COFRUTA e com isso, sentem-se engajados, realizando suas atividades com autonomia e responsabilidade a fim de garantir um bom funcionamento da área em que atuam e consequentemente a própria COFRUTA, como retratada na teoria de Retour e Krohmer (2006) e ratificada em Zarifian (2001, p. 41) em que o autor enfatiza que o indivíduo competente deve confrontar o evento, entendendo o evento “como sendo alguma coisa que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva”.

Por essa razão, entende-se que a COFRUTA possui os atributos referentes à gestão por competências coletivas, como se observou a partir do debate teórico destacado anteriormente neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BECKER, G. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Murilinhas de montagem.** 2004. Tese (Doutorado) Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

BITTENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRG. 2001.

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

Realização:



Apoio:





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.

CHIARIELLO, L. C. **Análise de gestão de cooperativa rurais tradicionais e populares: estudo de casos na COCAMAR e COPAVI**. (Dissertação), UFSCar, São Carlos, 2008.

DE MONTMOLLIN, M. *L'intelligence de La tache. Eléments d'ergonomie cognitive*. Berne, Peterlang. 1984.

EID, F. & FIGUEIREDO, A. **Construção do trabalho de conclusão de curso**. Manual de apoio para construção de trabalhos acadêmicos. ITCPE/UFPA: Belém, 2012.

FALZON, P. *Cooperative dialogues*. In: RASMUSSEN, J. LEPLAT, J. e BREHMER, B. (Eds) *Modeling distributed decision-making*, pp. 145-190. Chichester. John Wiley, 1991.

LE BOTERF. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. Patricia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONARD-BARTON, D. *Core capabilities and Core rigidities: A paradox in managing new product development*. *Strategic Management Journal*, vol. 13, Special Issue: Strategy process: Managing Corporate Self-Reviewd. (Summer).pp. 111-125. 1992.

LEPLAT, J. *Compétences individuelles e compétences collectives*. *Psychologie du travail et des Organisations*. 2000. Vol .6 (3-4) pp. 47-73.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. Edições Fundap. São Paulo, 2007.

LOUFRANI-FEDIDA, S. e ANGUÉ, K. A. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. In: **RETOUR, D. (org) Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 99-125.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. RETOUR, D.; PICQ, T; DEFELIX, C.; RUAS, R. Boockman, São Paulo, 2011.

NORDHAUG, O. e GRONHAUG, K. *Competences as resources in firms*. *The International Journal of Human Resources Management*. Vol. 5, n. 1 pp. 89-106. 1994.

PINHEIRO, D. C. **Em busca de contribuição para a gestão na economia solidária: um estudo a partir da literatura e do caso CECOSOLA**. Tese (Doutorado), UFMG: Belo Horizonte, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro; Campus, 2000.

Realização:



Apoio:





RETOUR D.: KROHMER C. *La compétence collective, maillon clé de la gestion de compétences*, pp. 139-173, In DEFELIX C.; KLARSFELD, A.; OIRY, E. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006.

_____. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. RETOUR, D.; PICQ, T; DEFELIX, C.; RUAS, R. Boockman, São Paulo, 2011.

RUAS, R. L. A atividade gerencial do século XXI e a formação dos gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 3, 2000.

_____.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

SILVA, A. R. P. da – **Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários**: contribuição e desafios do PITCPES/UFGA a partir da análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba – COFRUTA. Dissertação, UFRN; Natal, 2010.

TAUILLE, J. R.; DEBACO, E. S. **Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores**. In: VVAA. *Economia Solidária*, v. 1, 2002.

TERENCE, A.C.F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. 2002. Dissertação, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

WEICK, KARL, E. e ROBERTS, KARLENE, H. *Collective Mind in Organizations*. **Administrative Science Quarterly**. V. 38. pp. 357-381. 1993

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: Por uma nova lógica, Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

Realização:



Apoio:

