



## ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA COLETIVA DO SETOR VITIVÍCOLA DA SERRA GAÚCHA (RS/BRASIL)

### *COLLECTIVE COMPETENCE ELEMENTS IN THE BRAZILIAN WINE INDUSTRY*

*Adriana Locatelli Bertolini*<sup>(1)</sup>

*Faculdade de Integração do Conesul, FISUL/RS*

*Janaina Macke*<sup>(2)</sup>

*Universidade de Caxias do Sul – UCS/RS*

---

#### RESUMO

A competência coletiva pode ser compreendida como o resultado que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. Nos contextos interorganizacionais, esta sinergia é especialmente importante, pois é esperada a articulação de uma competência coletiva, a qual engloba uma série de habilidades e capacidades, colocadas em ação. Sendo assim, o objetivo deste artigo foi analisar os elementos de competência coletiva do setor vitivinícola da Serra Gaúcha (RS). O método utilizado foi o estudo de caso qualitativo, a partir de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Os resultados indicam que, embora exista um movimento no sentido de desenvolver uma memória coletiva, por outro lado, existe a falta de um sentimento de interdependência e a dificuldade de comunicação, fatores que têm se mostrado entraves ao desenvolvimento de uma competência coletiva.

**Palavras-chave:** competência coletiva; interorganizações; setor vinícola, Serra Gaúcha.

#### ABSTRACT

The collective competence can be understood as the result which emerges from the cooperation and synergy between individual skills. Considering interorganizational contexts, this synergy is especially important, because the building of a collective competence, which encompasses a range of skills and abilities put into action, is expected. In this sense, the aim of this paper is to analyze the elements of collective competence of the Brazilian wine industry (Serra Gaúcha/RS). The research method was a qualitative case study, based on semi-structured interviews and content analysis. The results indicate that despite of the existent movement to develop a collective memory, there are a lack of a sense of interdependence and a difficulty of communication- factors that have been shown to hamper the development of a collective competence.

**Key Words:** collective competence; inter-organizational contexts; Brazilian Wine Industry.

## INTRODUÇÃO

No campo das competências coletivas, a identificação e o reconhecimento de lacunas teórico-empíricas (BITENCOURT, 2001, 2009; BONOTTO, 2005; RUAS, 2001; SANDBERG, 2000) tem sido um importante elemento motivador de novos estudos na área. O presente estudo busca elementos que possam representar uma contribuição acadêmica ao campo das competências coletivas, desenvolvendo uma articulação conceitual dessas no contexto interorganizacional. Nessa articulação, o que se busca é identificar pontos de contato e de divergências que possam representar avanços para a sua aplicação.

A competência coletiva surge em uma equipe ou rede de trabalho. Essa competência é mais do que a soma das competências individuais: é a sinergia entre as competências individuais e as interações sociais ativadas no interior do grupo. Para que a competência coletiva possa ser exercida, é preciso que: (i) as pessoas construam referenciais comuns; (ii) que compartilhem, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional; (iii) que tenham imagens operativas comuns; (iv) que enxerguem suas necessidades de cooperação e (v) que se pautem pelos mesmos envolvimento (ZARIFIAN, 2001).

Na medida em que esse contexto colaborativo possibilita uma dinâmica de interação do indivíduo por meio da recursão organizacional, ou seja, “quem produz as coisas ao mesmo tempo autoproduz-se; o próprio produtor é o seu próprio produto” (MORIN, 1991, p. 108), o indivíduo deixa de ser passivo apenas sujeito às influências, e passa a fazer parte de um processo dinâmico de criação. Esta dinâmica na qual o conjunto organizado com complexidade e

recursividade dá sentido às ações e interações intersubjetivas e contribui para o processo de construção de uma visão compartilhada dentro do grupo.

Uma competência tem de responder à dinâmica do ambiente externo, permitindo a uma organização (ou a um grupo de organizações) manter a sua capacidade de criar valor no mercado, mesmo que as mudanças ocorram no âmbito das preferências de consumo e tecnologias disponíveis. A construção e a reconfiguração das competências exigem também a superação da dinâmica interna organizacional, a qual resulta em diversas formas de entropia organizacional, tais como: perda progressiva de enfoque da organização, estreitamento e rigidez nos padrões de atividade que a organização pode ou não realizar, além de uma redução progressiva das expectativas para o desempenho da empresa (SANCHEZ, 2002).

A evolução dos conceitos de competência evidencia que não há dissociação entre o conceito e os contextos histórico, econômico e social. Pelo contrário, à medida que as formas organizacionais e de trabalho sofrem mutações devido ao dinamismo contemporâneo, surge a necessidade de novas abordagens teóricas, que tragam respostas efetivas às novas demandas desse ambiente (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

Essa pesquisa propõe o estudo da perspectiva social da competência coletiva, mais especificamente, os processos de inter-relação que se referem aos indivíduos que agem em grupo. Por meio do método de estudo de caso, a pesquisa busca uma articulação conceitual das competências coletivas em um ambiente interorganizacional, neste caso, as relações entre as indústrias vinícolas da Serra Gaúcha.

O objetivo principal deste estudo é analisar a emergência de uma competência coletiva na indústria vitivinícola da Serra Gaúcha (RS/Brasil).

Neste sentido, buscamos entender como a cooperação e comunicação transversal acontece, como o compartilhamento de conhecimento e de experiências advém e como se dá a criação do novo saber (MICHAUX, 2003). A compreensão da maneira como esta inter-relação é feita, permite a percepção relativa aos processos mentais coletivos (WEICK e ROBERTS, 1993; SENGE, 2000).

Para tanto, faremos uma revisão sobre competência coletiva, uma breve apresentação sobre o contexto de pesquisa, a explicitação dos aspectos metodológicos, com ênfase às categorias de análise e, finalmente a discussão dos resultados e considerações finais.

## **COMPETÊNCIA COLETIVA: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO**

A competência coletiva pode ser compreendida como uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais e observa que a relação não existe antes dos indivíduos, pois é um valor agregado e não uma soma. A competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquirida, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas (LE BOTERF, 2003).

A ideia da inter-relação nas competências coletivas surge como “todo saber agir emergente do trabalho em equipe, combinando recursos locais de cada um dos seus membros, e criando novas competências, a partir das combinações

sinérgicas de recursos” (AMHERDT et al., 2000, p. 21). Sendo assim, uma competência coletiva resulta mais de acordos, do que de adições de especializações inflexíveis que não admitiriam nenhuma negociação (LE BOTERF, 2003).

Na competência coletiva é possível identificar duas perspectivas de análise: a funcional e a social. A perspectiva funcional é o complemento do conceito de competências organizacionais, como um portfólio de conhecimentos, habilidades e atitudes nos diferentes níveis, setores e processos da organização (BECKER, 2004; FREITAS, 2005; LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG e GRÖNHAUG, 1994; PUENTE-PALACIOS, 2002; RUAS, 2003, 2005; SIQUEIRA, 2002). A perspectiva social da competência coletiva é o conjunto de competências de grupos ou projetos, presente no desenvolvimento de uma base comum de conhecimentos, na construção do sentido coletivo e no senso de interdependência (cooperação) do grupo (BOREHAM, 2004; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; LE BOTERF, 2003; SANDBERG, 2000; WEICK e ROBERTS, 1993; WEICK, 1993; ZARIFIAN, 2001).

No caso, do presente estudo será utilizada a abordagem social, uma vez que, no caso da análise da competência coletiva em um contexto interorganizacional, o desempenho da indústria é mais significativo do que as empresas isoladamente, o que implica em uma noção de competência coletiva segundo a perspectiva social. Nesta abordagem, a competência coletiva é evidenciada justamente em um grupo, o qual engloba uma série de habilidades e capacidades, colocadas eficazmente em ação (SULTANA, 2009).

No entanto, cabe destacar que a classificação das competências coletivas

proposta acima não é estática ou excludente, o que significa que alguns dos autores transitam entre as duas perspectivas, ou seja, embora desenvolvam estudos sob a ótica funcional, também tratam da questão de grupos, em uma perspectiva social e vice-versa (BONOTTO e BITENCOURT, 2006). Todavia, indiferente da perspectiva adotada pelo autor, o ponto em comum entre as definições, é a lógica sistêmica, que procura entender as inter-relações entre as diversas variáveis, a partir de uma visão de um campo dinâmico de forças. Esse campo dinâmico de forças produz um emergente sistêmico: o todo é diferente de cada uma de suas partes, ou seja, como a competência coletiva, o sistema apresenta características próprias que podem não existir em cada uma de suas partes tomadas isoladamente (MORIN, 1991).

Para Weick (1993) e Weick e Roberts (1993), a origem da competência coletiva está no processo de sensemaking (construção de significado) do grupo. Essa crença é sustentada pela percepção de que “a realidade é uma realização contínua que provém do esforço para ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre [...] o sensemaking enfatiza o que as pessoas tentam racionalizar para si mesmas e para os outros” (WEICK, 1993, p.635).

As situações ambíguas e incertas acionam processos de construção do sentido (sensemaking), a partir de algumas referências extraídas do ambiente, iniciando-se um processo de construção de sentido, o qual tem algumas propriedades gerais: (i) está relacionado a processos de construção de identidade; (ii) tem um caráter retrospectivo, social e contínuo; (iii) é uma interpretação de ambientes sensíveis que dão origem a novas referências e (iv) é orientado mais pelo que é plausível do que por acurácia (WEICK, 1993).

Da mesma forma que Weick (1993), Hansson (2003) destaca os processos de sensemaking como o ponto central ao redor do qual se desenvolvem as competências coletivas. Para Hansson (2003), a visão compartilhada é o resultado dos processos de sensemaking, construído a partir do entendimento dos papéis dos membros no grupo, e pela vazão dos gestos, símbolos e linguagem, por meio dos quais o sentido é comunicado.

Os elementos tempo e espaço são fundamentais no desenvolvimento das competências coletivas. O tempo é o elemento que determina a experiência ou o conhecimento tácito para a competência prática; o espaço é a dimensão da competência interpessoal, na qual acontece a interação. A competência interpessoal ocorre num momento pontual, enquanto a competência prática desenvolve-se continuamente no tempo (HANSSON, 2003). Dessa forma, “é possível dizer que a construção das competências coletivas pode ser observada como ciclos sobre o tempo. Em cada ciclo, a competência do grupo torna-se mais desenvolvida e mais robusta” (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

A partir destes pressupostos, Frohm (2002) propõe o desenvolvimento das competências coletivas em um contexto de projeto, no qual o desafio é coordenar e organizar as diferentes bases de conhecimento e de perspectivas dos diferentes membros de uma equipe. Pode ocorrer que cada integrante tenha opiniões diversas sobre como cada um deve desempenhar o seu papel, para a realização do projeto. Dessa forma, para que um projeto seja realizado há a necessidade que os membros da equipe consigam dar sentido à situação.

Assim sendo, cabe destacar a relevância das reuniões de projeto para estimular e desenvolver competências coletivas. Essas reuniões servem como arena para os processos de sensemaking e auxiliam na coordenação das diferentes bases de conhecimento dos indivíduos. Nas reuniões de projeto (virtuais ou presenciais) estimula-se o processo de sensemaking coletivo, através da articulação dos conhecimentos dos participantes (FROHM, 2002).

Ainda buscando a compreensão da competência coletiva na perspectiva social, Le Boterf (2003), apresenta o saber cooperar, que para ele é um fator decisivo na competência coletiva, como suposto de colaboração entre os membros da equipe com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos cognitivos distintos. Trata-se de uma cooperação e ajuda mútua diária. Nessa situação de dependência mútua, é preciso saber ouvir o ponto de vista do outro. Dessa forma, Le Boterf (2003), entende que a competência coletiva é o resultante da cooperação aliada à sinergia das competências individuais.

A competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais, como o significado

de um texto, surge da construção das frases com palavras. “A noção de competência coletiva não se reduz, àquela das equipes com responsabilidade ampliada ou organizada por ilha ou unidade elementar. A própria empresa, em sua totalidade, pode ser considerada como um “sistema de competências” (LE BOTERF, 2003, p. 21). Por conseguinte, a competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquirida por si mesma, sem relação com a visão de conjunto das relações mútuas entre os membros de um grupo.

Sendo assim, a competência coletiva é uma competência de rede, em que cada indivíduo/entidade precisa da contribuição do outro, em um meio associado que designa o conjunto das pessoas com as quais o indivíduo/entidade se comunica e coopera para realizar uma ação. Evolui por ordenamentos e combinações pragmáticas. Não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual cresce e transborda (DELEUZE e GUATTARI, 1995). Dessa forma, a partir do referencial teórico, destacam-se a seguir os principais elementos das competências coletivas (Quadro 1).

<b>Processo de sensemaking</b>	Estrutura de papéis	Weick (1993)
	Representação do sistema	Weick e Roberts (1993)
	Interação	Hansson (2003) e Frohm (2002)
<b>Níveis de sensemaking</b>	Intersubjetivo (Interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003)
	Genérico (normas, regras e rotina)	Weick (1993)
<b>Bases para ação</b>	Reflexiva ou Intencional (a partir da interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003)
	Não reflexiva ou habitual baseada em rotinas	Weick (1993)
<b>Lógica de desenvolvimento</b>	Interação Inter-relação	Frohm (2002)
<b>Dimensões</b>	Tempo	Hansson (2003) e Frohm (2002)
	Espaço	Hansson (2003) e Frohm (2002)
<b>Composição</b>	Competências práticas e interpessoais	Hansson (2003)
<b>Identidade do grupo</b>	Identidade	Weick (1993) e Hansson (2003)
<b>Visão Compartilhada</b>	Visão	Hansson (2003), Le Boterf (2003) e Sandberg (2000)

**QUADRO 1** - Síntese dos elementos da competência coletiva.

FONTE: Bonotto e Bitencourt (2006, p.4).

Essa percepção de competência coletiva, por meio da perspectiva sistêmica, extrapola a organização como única provedora e incentivadora da formação de competências coletivas, pois considera possível a multiplicação do acesso a novos conhecimentos, envolvendo o desenvolvimento de todos os agentes interconectados no entorno da organização, saindo dos limites organizacionais.

Para reconhecer a existência de competência coletiva dentro de uma organização, é preciso avaliar a presença dos seguintes saberes (LE BOTERF, 2003):

a) saber elaborar representações compartilhadas: o grupo que sabe prover-se de uma representação comum de um problema operacional ou de um objetivo a alcançar. Essas representações, às vezes, tomam forma de “mapas cognitivos comuns” e são compostas de normas, valores, prioridades, esquemas de interpretação, sistemas comuns de referência e temas de ação.

b) saber comunicar-se: manifesta-se pela elaboração de uma linguagem comum ou particular do grupo. É um “dialeto” que permite aos grupos conversarem “com meias palavras”, “ler nas entrelinhas” e dispensa comentários e explicações. É preciso saber comunicar-se rapidamente para “saber o que fazer” e o que fazer “a tempo”.

c) saber cooperar: não há competência coletiva se não houver conhecimento compartilhado para ação. O saber cooperar pressupõe a colaboração dos membros, a despeito de estatutos, culturas, recursos ou procedimentos cognitivos distintos. O saber cooperar implica não somente em novas capacidades, mas, frequentemente, no abandono de determinadas competências. É necessário “aprender a desaprender”.

d) saber aprender coletivamente: é aprendizagem por e na ação. É possível tirar, coletivamente, lições da experiência. O grupo deve analisar o que faz, determinar e descrever suas atividades e antecipar seus defeitos. Quanto mais uma organização for

capaz de tirar proveito de suas experiências, mais terá o controle do seu desenvolvimento.

Continuando nessa linha de análise, Boreham (2004) vê o “coletivo” como distinto do “indivíduo”. Para esse autor, a competência é constituída em padrões de interação dentro da equipe que lhe permitam fazer o sentido coletivo, frente às situações desafiadoras. Assim, propõe uma teoria para o desenvolvimento das competências coletivas baseada em três pilares: criação de sentido coletivo (sensemaking); desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimento e desenvolvimento do sentido de interdependência.

O primeiro pilar refere-se à construção do sentido coletivo (sensemaking) dos eventos, com o objetivo de habilitar os grupos a resolverem situações paradoxais e conflitos. Esse princípio ressalta a influência que a linguagem exerce como elemento de construção do sentido para o grupo. O segundo pilar é o desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimento, pois cada organização desenvolve, com base na tradição e experiência específica acumulada, sua própria linguagem relacionada à área de conhecimento na qual está inserida. Essa linguagem ou conhecimento é mantida e reforçada por meio de conversas e ideias compartilhadas, formando o “conhecimento coletivo estruturado”. Assim, indivíduos podem sair do grupo sem que o conhecimento coletivo se desfaça (BOREHAM, 2004).

O terceiro pilar é o desenvolvimento do sentido de interdependência entre os membros do grupo o que requer cooperação e comunicação entre os subsistemas. A cooperação e a comunicação dependem da

capacidade de sintonizar as diferentes percepções e desenvolver uma postura de interdependência desse grupo. Boreham (2004) sugere incentivar o reconhecimento das diferenças existentes entre os diversos grupos mutuamente dependentes, além de promover atividades de negociação e alianças.

Complementando esta visão, Quinn et al. (2009) sugerem sete características distintas do sensemaking:

- a) Sensemaking está fundamentado na teoria da identidade. A criação de identidade é um processo sustentado pela necessidade de valorização própria, autoeficácia e autoconsistência;
- b) O processo de sensemaking é retrospectivo, ou seja, os indivíduos só sabem no que realmente acreditam após ter dito isso;
- c) Sensemaking é oriundo de ambientes onde a ação e a cognição estão em combinação. Enquanto que a interpretação explica como as pessoas lidam com as entidades existentes, o sensemaking descreve como estas são criadas;
- d) A comunicação é inerentemente social. O sensemaking é o sentido comum derivado do dar e receber do meio social;
- e) Realisticamente, o processo não tem começo nem fim. Em ambientes sociais, o fluxo de informações está em constante processo de criação e desaparecimento;
- f) Devido à grande quantidade de informações em qualquer processo social, o objetivo do processo é razoável, impedindo a exatidão do entendimento. As informações, em qualquer processo de comunicação, serão provavelmente incompletas;
- g) A criação de um significado aceitável compartilhado permite que o processo social continue.

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

Nesse contexto, percebe-se a importância da construção de uma lógica coletiva para o desenvolvimento das competências, uma vez que as tendências organizacionais não são uniformes, em razão das mudanças significativas ocorridas nas formas de organização do trabalho (KLEIN, 2008).

Além disso, a natureza coletiva de qualquer trabalho se caracteriza por uma situação de interdependência, mas, ao mesmo tempo, por uma interação efetiva entre diferentes pessoas que a compõem. Por isso, é de suma importância que a percepção, a visão do contexto no qual o grupo atua, seja compartilhada em sua essência, podendo até construir um símbolo, um guia para o grupo (LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011). Hansson (2003), Loufrani-Fedida e Angué (2011) e, especialmente, Retour e Krohmer (2011) defendem a ideia que para compartilhar uma visão e construir um sentido coletivo são necessários quatro elementos: (i) um referencial comum; (ii) comunicação e linguagens decodificadas pelos membros dos grupos; (iii) uma memória coletiva; e (iv) um envolvimento subjetivo ou o denominado “espírito de comunidade” ou “espírito de equipe” entre os membros de um grupo.

Sendo assim, para a criação de projetos coletivos há a necessidade do engajamento de muitos na ação e, para tanto,

é de suma importância a confiança, a interação e o bom relacionamento entre os indivíduos (CAMPOS e SAPELLI, 2007).

## CONTEXTO DE PESQUISA

A Serra Gaúcha possui a maior região vitícola do país, com cerca de 40 mil hectares de vinhedos. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar. Detentora de alta tecnologia enológica, sobretudo no segmento de vinhos finos, esta região vem crescendo como produtora de vinhos de qualidade (FENSTERSEIFER, 2007).

Alguns autores indicam que iniciativas de desenvolvimento de atividades com comunidades têm esbarrado e se confrontado com posturas individuais e grupais, que muitas vezes, influenciam negativamente a condução de processos coletivos. Entre esses aspectos, destacam-se: (i) o individualismo e falta de confiança das pessoas; (ii) a vivência de experiências negativas, as quais fazem com que os indivíduos tenham receio de apoiar novos processos grupais; e (iii) a competição, que dificulta o agendamento e o compartilhamento de ações (GUERRA et al., 2005).

Para poder descobrir as causas destas dificuldades, a comunidade deverá evoluir em seus referenciais e em suas competências. Porém, descobrir as causas é ainda diferente de criar soluções trabalhem na solução das mesmas. Muitas soluções não funcionam porque, embora bem pensadas, não são sistêmicas, não atuam no todo; são parciais e mecânicas (MOTOMURA, 2003).

Justamente pela relevância da busca dos interesses comuns e as necessidades de



cooperação para o desenvolvimento de uma competência coletiva, escolhemos a indústria vitivinícola da Serra Gaúcha para realização do estudo. As dificuldades enfrentadas pelas famílias de imigrantes que vieram para a Serra Gaúcha após a Segunda Guerra fizeram com que se desenvolvessem fortes vínculos culturais em termos de espírito comunitário (GUERRA et. al., 2005). Este espírito comunitário acabou gerando redes de relacionamento, algumas vezes, baseadas na colaboração, já que os imigrantes precisavam construir, além de casas e igrejas, normas e sistemas de participação (MACKE et. al., 2010).

Assim, historicamente o setor se desenvolveu coletivamente, porém com relações mais próximas entre familiares e amigos: pessoas do círculo de convivência que tinham hábitos e comportamentos semelhantes, o que restringia o relacionamento a um grupo limitado e dificultava a participação em outros grupos que estavam fora do âmbito local (CAROLIS e SAPARITO, 2006; MACKE et. al., 2012). Mesmo com essa característica positiva de fortes relações de ajuda mútua no contexto da família ou círculos mais próximos, o compartilhamento de informações e experiências entre empresas vitivinícolas encontra dificuldades. Além disso, a necessidade de expandir os laços horizontais das pessoas com grupos de diferentes origens sociais, culturais, étnicos e religiosos (CAROLIS e SAPARITO, 2006) tornou-se vital para ampliação de projetos de desenvolvimento do setor e aumento da competitividade. Várias associações surgiram em decorrência da busca dessa coordenação e compartilhamento de competências. Atualmente, o setor está diante de um desafio que é fortalecer os laços e ampliá-los para

desenvolvimento da região detentora da Denominação de Origem.

O mercado vinícola brasileiro movimentou aproximadamente US\$ 117 bilhões no mercado mundial (OIV, 2010), e segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2010), a indústria nacional de vinhos e espumantes movimentou US\$ 1,3 bilhões considerando como base os valores pagos pelo consumidor final. Dentre os principais produtores mundiais destacam-se os países tradicionais do chamado “Velho Mundo” como França, Itália, Espanha, Portugal, Alemanha e, mais recentemente, os países do “Novo Mundo” como EUA, Chile, Austrália, Argentina e África do Sul (OIV, 2010).

O Brasil é, atualmente, o 16º produtor mundial de vinho. Além disso, é considerado uma das melhores regiões no mundo para o cultivo de uvas destinadas à produção de vinhos espumantes, com consumo per capita de 1,8 litros/habitante/ano, contrastando com os países tradicionais que o consumo atinge 40 litros/habitante/ano (IBRAVIN, 2010). Desse baixo consumo per capita, os vinhos importados representam 80% do consumo em relação ao total dos vinhos nacionais que é de 18% na participação de mercado (IBRAVIN, 2010).

Nos últimos dez anos a vitivinicultura no Brasil tem se tornado relevante na geração de emprego, em grandes empreendimentos para produção de uvas de mesa e uvas para processamento, e também para sustentabilidade das pequenas propriedades vinícolas, uma vez que o setor responde pela geração de mais de 300 mil empregos no país (IBRAVIN, 2010).

A viticultura, no Brasil, ocupa uma área de, aproximadamente, 89,82 mil hectares, com vinhedos estabelecidos desde o

extremo sul do país, até regiões situadas muito próximas ao equador (APEX-BRASIL, 2011). Em função dessa diversidade ambiental, existem pólos com viticultura característica de regiões temperadas, com um período de repouso hibernar; pólos em áreas subtropicais, onde a videira é cultivada com dois ciclos anuais, e, pólos de viticultura tropical, onde são possíveis podas sucessivas, com a realização de dois e meio a três ciclos vegetativos por ano. A produção de uvas chega a 1,2 milhões de toneladas/ano. Deste volume, cerca de 45% é destinado ao processamento, para a elaboração de vinhos, sucos e outros derivados, e 55% comercializado como uvas de mesa (UVIBRA, 2010).

No Brasil, a viticultura é uma atividade tradicional em nove regiões do país (IBRAVIN, 2010). Como zonas de viticultura temperada, destacam-se as regiões da Fronteira, Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra e regiões Central e Norte do Estado do Rio Grande do Sul; as regiões do Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano e Planalto Norte e Carbonífera, no Estado de Santa Catarina; a região Sudeste do Estado de São Paulo e, a região Sul do Estado de Minas Gerais. A região Norte do Estado do Paraná é tipicamente subtropical e as regiões Noroeste do Estado de São Paulo, Norte do Estado de Minas Gerais e Vale do Sub-Médio São Francisco (Pernambuco e Bahia), caracterizam-se como zonas tropicais, com sistemas de manejo adaptado às suas condições ambientais específicas.

Aqui, descreveremos com maior profundidade, a Serra Gaúcha, pois é a maior região vitivinícola do Brasil, com cerca de 40 mil hectares de vinhedos, tendo 17 entidades das 29 existentes que representam o setor vitivinícola nacional. A viticultura na Serra Gaúcha é composta por pequenas

propriedades, pouco mecanizadas devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar. A produção média de vinhos e mostos, nos últimos anos na Serra Gaúcha, foi de aproximadamente 302 milhões de litros/ano, representando 91% da produção estadual e 82% da produção nacional (IBRAVIN, 2010).

## MÉTODO DE PESQUISA

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso mostra-se adequado a investigações empíricas, justamente por se caracterizar pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (DENZIN e LINCOLN, 2005). O estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e aplica-se de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, e que deve ser estudado dentro de seu contexto (YIN, 2005).

Para o presente estudo, utilizamos as entrevistas como técnica de coleta de dados. As entrevistas foram conduzidas através da técnica de história oral, pois trata-se de uma ferramenta de pesquisa que visa o estudo e o registro de acontecimentos, histórias de vida, trajetórias de organizações, enfim, de temas históricos contemporâneos (VERGARA, 1998).

De acordo com Meihy (2000, p. 29), a história oral é um conjunto de procedimentos que se iniciam com a elaboração de um projeto e que continuam com a definição de um grupo de pessoas (ou colônia) a serem entrevistadas, através do "planejamento da condução das gravações, com a transcrição para o uso, arquivamento e, sempre que

possível, com a publicação dos resultados que devem, em primeiro lugar, voltar ao grupo que gerou as entrevistas”.

A transcrição das gravações é a tarefa mais delicada da história oral, pois exige várias fases. Na primeira fase, a principal preocupação deve ser a transferência da fala da gravação para o papel, sem haver preocupação com a pontuação ou ortografia correta. Também não deve haver preocupação com a limpeza do texto, incluindo, assim, palavras repetidas, vícios de linguagem, entre outros aspectos. A segunda fase, chamada limpeza do texto, destina-se a dar forma adequada ao texto, ou seja, pontuação e ortografia corretas. Realizada essa segunda fase, a entrevista deve ser revisada pelo entrevistado, e somente depois disso deve ser feita a versão final, totalmente limpa e corretamente digitada. Ainda, cabe lembrar que a transcrição deve ser fiel à gravação, e que a limpeza da gravação não deverá alterar a fala do entrevistado.

Finalmente, dependendo da forma como foi desenvolvida a investigação, a última etapa será a autorização do entrevistado para que a entrevista possa ser usada. As principais fontes utilizadas para os procedimentos da entrevista em história oral, apresentados acima, basearam-se em Ferreira (1998) e Alberti (1989).

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto a dezembro de 2010, na cidade de Bento Gonçalves (RS/Brasil). Foram feitas 12 entrevistas em profundidade com membros das instituições representativas da Uva e do Vinho do Brasil, essas representadas por produtores, indústria, varejo, consumidores e instituições de pesquisa. Os respondentes são representantes das seguintes entidades: Associação dos Produtores de Vinhos Finos

do Vale dos Vinhedos (APROVALE), União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), Federação das Cooperativas Vinícolas do Estado do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), Associação Gaúcha de Vinicultores (AGAVI), Associação Brasileira de Enologia (ABE), Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). O tempo médio de cada entrevista foi de 60 minutos.

O critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. Sendo assim, o número de entrevistados não deve ser muito grande, mas deve permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer em profundidade o objeto de estudo. A quantidade de pessoas entrevistadas deve permitir que haja reincidência de informações ou saturação dos dados, situação ocorrida quando nenhuma informação nova é acrescentada com a continuidade do processo de pesquisa (ALBERTI, 1989).

Além das entrevistas, a técnica de observação direta foi feita através de palestras e seminários realizados pelo IBRAVIN ou com apoio do mesmo no período de agosto a dezembro de 2010. Além dos seminários e palestras, foi possível observar reuniões abertas à comunidade e visitas às principais entidades, associações e instituições ligadas à Uva e ao Vinho.

A análise dos dados foi feita através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2000). As categorias de análise foram definidas a priori a partir do referencial teórico. A categorização é um “processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: o inventário, que é isolar os elementos e a classificação, repartir os elementos, e, portanto procurar ou impor certa organização às mensagens” (BARDIN, 2000,

p. 146). A categorização busca fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. No Quadro 2, são apresentadas as categorias de análise, os elementos que investigados nas

mesmas e alguns exemplos de questões do roteiro de entrevista.

<b>Categorias Competência Coletiva</b>	<b>Elementos</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Construção de sentido</b> <i>(sensemaking)</i> Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003), Weick (1993), Boreham (2004), Sandberg (2000)	Capacidade de dar sentido à ações de outros indivíduos; pautado mais pelo que é plausível do que por acurácia.  Capacidade de adaptação de uma ação considerando as informações dadas por eles.  Número de reuniões entre as entidades, Número de projetos desenvolvidos em conjunto entre entidades.	Há reuniões de síntese e retorno de experiências entre a entidade e os associados?  São propostos treinamentos para o APL vitivinícola da Serra Gaúcha?
<b>Ação interativa</b> Hansson (2003), Frohm (2002), Michaux (2005), Sandberg (2000)	Ações que os indivíduos representantes de diferentes entidades da uva e do vinho, fazem em conjunto, de uma forma reflexiva e interativa, que podem descrever que alguma coisa acontece entre os indivíduos quando atuando em conjunto.  Compartilhamento de experiência que advém de uma reflexão coletiva, baseada na lógica de melhoria conduzida pela experiência. Esse compartilhamento pode ser explícito ou não.	Há uma memória do setor vitivinícola onde há vivências da equipe, base de conhecimento, valores, princípios diretos comuns ao coletivo? (a memória pode ser referências de cooperação, procedimentos, práticas profissionais, cartografias de saberes e de competências)  As pessoas sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente resultados?
<b>Saber comunicar-se</b> Le Boterf (2003), Michaux (2005), Boreham (2004)	Linguagem comum ou particular ao grupo. Permite às equipes conversarem “com meias palavras”, “ler nas entrelinhas” e evita comentários e explicações.  É preciso saber comunicar-se rapidamente para “saber o que fazer” e o que fazer “a tempo”.	Existe uma linguagem própria usada no APL vitivinícola da Serra Gaúcha?
<b>Saber cooperar e ter sentido de interdependência</b> Le Boterf (2003), Michaux (2005), Boreham (2004)	Compartilhar conhecimento para coagir e co-produzir.  Ajuda mútua diária, onde é preciso saber escutar o ponto de vista do outro.  Reconhecer as diferenças existentes entre os diversos grupos mutuamente dependentes, promovendo atividades de negociação e alianças.	O que você pensa dessa afirmação: As pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Quando se quer que algo realmente efetivo seja feito, peça isto a uma equipe, ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por conta própria.

**QUADRO 2** – Categorias de análise, elementos e questões do roteiro de entrevista.

FONTE: presente estudo, a partir do referencial teórico.

São apresentados a seguir, os resultados encontrados organizados de acordo com as categorias de análise definidas.

## **A EMERGÊNCIA DE UMA COMPETÊNCIA COLETIVA NA INDÚSTRIA VITIVÍCOLA BRASILEIRA**

### *Construção de sentido*

O processo de construção de sentido (sensemaking) acontece por meio da interação, basicamente, em dois momentos: quando o grupo discute e define o que vai fazer e quando o indivíduo volta para as suas funções do dia-a-dia e relaciona o contexto com suas experiências (FROHM, 2002).

No contexto da pesquisa realizada, foram elencados três elementos principais do processo de construção de sentido. O primeiro é a capacidade de dar sentido às ações de outros indivíduos; o segundo, a capacidade de adaptação de uma ação considerando as informações dadas pelos participantes e o terceiro, o número de reuniões e projetos desenvolvidos em conjunto entre as entidades (WEICK e ROBERTS, 1993; FROHM, 2002; HANSSON 2003; WEICK 1993; BOREHAM 2004; SANBERG, 2000).

No depoimento dos entrevistados, no que se refere ao elemento capacidade de dar sentido às ações de outros indivíduos, há evidências de que isso muitas vezes não acontece, pois muitas decisões são tomadas dentro das entidades sem discussão com o grande grupo. Ao invés de conversarem abertamente em reuniões alguns entrevistados indicam “nós trabalhamos muito fechados, muito aritméticos, muito cheios de segredinhos e disputas às vezes” (ENTREVISTADO E). Essa postura dificulta a

interação do grupo, diminui as contribuições e atividades inter-relacionadas para o trabalho e o desenvolvimento do APL vitivinícola da Serra.

Quanto à capacidade de adaptação de uma ação, considerando as informações dadas pelos participantes, há uma dificuldade de adaptação e compartilhamento de informações, pois não existe a discussão com o grande grupo. Podemos ver esse comportamento no depoimento a seguir: “existem problemas políticos dentro das entidades muito fortes; como tu vai chegar lá em uma reunião e abrir e ter liberdade? Podem até te ouvir, mas não vão tomar uma atitude para que isso se resolva” (ENTREVISTADO G).

Quanto ao elemento que considera o número de reuniões e projetos desenvolvidos em conjunto entre as entidades, Frohm (2002), destaca a importância dessas reuniões de projeto para estimular e desenvolver competências coletivas. Essas reuniões serviriam como arena para os processos de sensemaking e coordenação das diferentes bases de conhecimento dos indivíduos. Nas reuniões (virtuais ou presenciais) estimula-se o processo de sensemaking coletivo pela articulação dos conhecimentos dos participantes. Na análise percebe-se que os entrevistados têm reuniões mensais com todos os associados e grupos de trabalho, de 15 em 15 dias. Porém, na maioria das vezes, não se estimula a articulação dos conhecimentos dos participantes e a discussão de problemas e dificuldades do setor.

Podemos ver isso em trechos de depoimentos dos entrevistados a seguir, “não se falam dos problemas, das dificuldades que existem” (ENTREVISTADO I), “é tudo uma questão da gente se adaptar pela força e

nunca pela questão democrática de realmente discutir isso e de levar os problemas na entidade” (ENTREVISTADO B).

Na questão de projetos, destacou-se o projeto setorial Wines of Brasil, uma parceria entre o Instituto Brasileiro do Vinho e APEX-Brasil, que visa à promoção do vinho brasileiro no mercado externo. O foco do projeto são os mercados de países como: Estados Unidos, Canada, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Polônia e Hong Kong (IBRAVIN, 2010).

Este projeto contempla reuniões com todos os associados, sendo as decisões tomadas em conjunto. Nas reuniões desse projeto parece que há uma estimulação maior do compartilhamento das dificuldades e exposição das dúvidas, com articulação entre o conhecimento de cada participante, o que favorece a inter-relação quando o associado volta para suas funções do dia-a-dia e relaciona o contexto com suas experiências, determinando como vai fazer. Nesse caso, como é um projeto voltado para exportação, acaba afetando e mudando como as vinícolas participantes agem no mercado nacional.

Essa inter-relação do que é discutido e realizado no âmbito do projeto Wines of Brasil é trazida para o dia-a-dia das vinícolas locais, possível de observar quando participam em conjunto de importantes feiras do setor. Isso não acontecia antes da experiência de exposição conjunta em feiras no exterior. Além disso, por meio de comentários como “o Wines [do Brasil] foi um aprendizado de trabalho coletivo bem legal, para muitas vinícolas, que, de certa forma, sempre se olharam assim, mantendo uma distância e uma desconfiança” (ENTREVISTADO I).

### *Ação interativa*

Sendo o desenvolvimento da competência coletiva simultâneo à consciência de tempo e espaço percebida pelos membros do grupo, eles “aprendem a como interagir com cada um e compartilhar ações e fluxos de processos” (HANSSON, 2003, p. 7), através da interação e do compartilhamento de experiências (WEICK e ROBERTS, 1993; HANSSON, 2003; FROHM, 2002).

Nesta categoria, foram analisados dois elementos, sendo um deles, as ações que os indivíduos representantes de diferentes entidades da uva e do vinho fazem, em conjunto; e o outro, o compartilhamento de experiência que advêm de uma reflexão coletiva.

Podemos observar que a interação que ocorre na indústria vitivinícola da Serra Gaúcha comporta uma ação reflexiva quando, além dos projetos em conjunto, marcam encontros e jantares entre representantes das entidades, para conversarem e buscarem uma aproximação, aprendendo a lidar com o estilo de cada ator, fora das reuniões formais. Conforme depoimento abaixo:

Há muito pouco tempo, de 2007, 2008 pra cá, depois que se teve essa briga ali do setor, os produtores de uva brigavam com os cantineiros por aumento do preço mínimo da uva, ficou muito ruim o setor. O Governo Estadual, quanto o Federal, diziam, ah o pessoal da Serra do vinho só briga. Então a gente começou a sentar junto uma vez por semana, jantar tomar um vinho [...] aí começamos devagarzinho a mudar essa relação (ENTREVISTADO D).

O simples fato de marcarem estes encontros informais para aproximação dos dirigentes possibilita às entidades voltarem a conversar e fazer ações em conjunto no mercado nacional. Essa intencionalidade de aproximação, baseada na observação e na

troca de experiências, ainda é tímida e poderia ser mais intensa do que a atual.

Já o compartilhamento de experiências, muitas vezes não acontece, como podemos observar: “as pessoas ainda ficam um pouco constrangidas, têm certo receio de falar da outra empresa numa reunião, de usar um modelo de outra empresa, dizer olha que legal, isso aqui deu certo, vamos lá” (ENTREVISTADO A). Isto dificulta o aprendizado coletivo e a capacidade de desenvolvimento de ações de maior envergadura.

### *Saber comunicar-se*

Neste estudo, percebemos a dificuldade do saber comunicar-se, principalmente entre produtores de vinho e os agricultores (produtores de uva). Essa faceta pode ser percebida, por meio de trechos como: “[...] falta comunicação com o colono. O vendedor de pesticida [...] vai lá e fala a linguagem do colono e nós não” (ENTREVISTADO H); “falta adaptar a linguagem para os agricultores, buscando unificar a visão e a linha de trabalho, sensibilizar” (ENTREVISTADO L).

Nesta dimensão, observamos que os entrevistados acreditam que é preciso saber comunicar-se rapidamente (embora reconheçam que não o fazem) para “saber o que fazer” e o que fazer “a tempo”, como na fala deste entrevistado:

Então eu acho que essa coisa de nós trazermos internamente eu não sei... se é a lei de Gerson, de levar vantagem em tudo ou então é dificuldade que a gente tem, em se abrir, de falar, de se expor... O nosso empresário é muito mais um homem de fazer do que de pensar (ENTREVISTADO E).

Além disso, foi possível perceber que há uma dificuldade inerente de comunicação entre os produtores de vinho fino, de vinho comum e de suco de uva, desencadeando crises, o que se torna um obstáculo para o desenvolvimento do saber fazer e o que fazer a tempo.

### *Saber cooperar e ter sentido de interdependência*

O saber cooperar é um fator decisivo na competência coletiva, como suposto de colaboração entre os membros da equipe com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos cognitivos distintos (LE BOTERF, 2003). Isso sugere que, em um sistema de atividades inter-relacionadas, os indivíduos podem trabalhar com, para ou contra os outros (WEICK; ROBERTS, 1993).

Nessa categoria, elencamos três elementos, sendo eles: (i) compartilhar conhecimento para agir em conjunto ou coproduzir; (ii) ajuda mútua diária, onde é preciso saber escutar o ponto de vista do outro e (iii) reconhecer as diferenças existentes entre os diversos grupos mutuamente dependentes, promovendo atividades de negociação e alianças (LE BOTERF, 2003; MICHAUX, 2005; BOREHAM, 2004).

Quando analisamos o compartilhar para agir em conjunto ou coproduzir percebemos que não existem formas relevantes de cooperação entre as empresas no mercado interno. Porém, no mercado externo, através do projeto Wines of Brazil, essa cooperação apareceu em 60% das entrevistas.

No mercado nacional, pelo contrário, o que chama a atenção é a falta de acordo entre as diversas partes envolvidas e a

dificuldade de haver uma maior cooperação devido às “barreiras impostas pelos mais velhos” (ENTREVISTADO B). Na análise das entrevistas há indicativos de que existe uma diferença de opiniões segundo as gerações. Os mais velhos enxergam o setor com mais parcimônia em relação ao compartilhar informações, experiências entre empresas e decisões. Os mais jovens acreditam que podem colaborar com o setor e facilitar as relações do trabalho conjunto ao tomar parte das decisões, sendo mais altruístas, conforme depoimentos, “os velhos estão ficando um pouco mais de lado, os jovens estão assumindo com visões claras, mais abertas, menos preconceituosas e individualistas” (ENTREVISTADO F); “eu diria que tem muitas barreiras, principalmente das pessoas mais velhas, que estão dentro, mas a gente já fez reflexos e progressos” (ENTREVISTADO C).

Além disso, os mais jovens estão assumindo áreas estratégicas não só nas entidades, mas também nas vinícolas, como vemos no trecho a seguir “eu espero que à medida com que os jovens vão tomando conta de suas vinícolas, vão abrindo assim a cabeça, mudando a forma de visão e, logicamente juntos, um passando para o outro têm mais força” (ENTREVISTADO J). Talvez esta seja uma perspectiva de mudança das relações, reconhecendo a interdependência entre os grupos, promovendo assim mais alianças e a percepção da importância da tomada de decisão onde prevaleça o interesse do setor, pois conforme a percepção dos entrevistados, o comportamento individualista ainda persiste.

Na ajuda mútua diária, o que apareceu foi que se discute muito pouco, de modo geral, em todas as entidades. Foi possível observar também, uma relação de

oportunismo, quando da compra e venda da uva, que interfere na relação entre produtor e indústria vinícola. Esse possível comportamento oportunista aparece quando há produção em demasia da matéria-prima e o comprador busca pagar menos e o produtor discute, mas aceita. Porém, quando há falta da matéria-prima, o produtor cobra mais, mesmo tendo uma relação antiga com os compradores.

## CONCLUSÃO

Em suma, este estudo teve como objetivo desenvolver o conceito de competência coletiva dentro da perspectiva social. Sendo a competência coletiva uma competência de rede, em que cada organização precisa da contribuição da outra, a perspectiva social da competência coletiva é a se mostra mais adequada para o estudo, pois é característico que tenha alianças entre empresas/entidades. Estas alianças possibilitam a transferência horizontal de competências, que ocorre entre diferentes estruturas ou contextos no mesmo nível de análise, caracterizando, assim, a perspectiva social.

Os resultados deste estudo mostram que há pouca cooperação e comunicação transversal entre as entidades, as indústrias e os produtores, o que prejudica o compartilhamento de conhecimento e de experiências. Além de, gerar obstáculos à criação de novos saberes.

Sendo a competência associada a vários níveis de complexidade, quando tratada no âmbito coletivo, o número de atores envolvidos é maior, aumentando a complexidade e a dificuldade, principalmente porque não existe uma base comum de conhecimentos acessível a todos os integrantes, nem a preocupação da



construção do sentido coletivo e do senso de interdependência ou cooperação do grupo. Entretanto, percebemos que no projeto Wines of Brasil há um movimento de desenvolver uma memória de ações e a preocupação em compartilhar com todos os integrantes as experiências vividas em cada ação realizada no mercado.

Essa pré-disposição endógena para o compartilhamento e a cooperação, pode facilitar a alavancagem de uma competência coletiva, porém deve ser um esforço deliberado por parte dos componentes do sistema. Além disso, pode-se observar a falta de cooperação e comunicação para o compartilhamento de competências individuais, vinculadas ao conhecimento e às habilidades que alguns empresários possuem.

O uso separado dessas competências não cria sinergias, indicando um resultado menor para o coletivo. A falta de um sentimento de interdependência, e a dificuldade de comunicação aberta, tem se mostrado empecilhos ao desenvolvimento de uma competência coletiva.

Como limitações da pesquisa, podemos apontar a impossibilidade de generalização, como acontece em qualquer estudo de caso de natureza qualitativa, aliado ao fato do nível de envolvimento que a pesquisa qualitativa exige e que pode, por sua vez, dificultar a separação e visualização clara das variáveis. Além disso, o próprio tema, competência coletiva, pela sua complexidade, representa um desafio ao pesquisador, uma vez que é inerente a

dificuldade em avaliar isoladamente os elementos das competências coletivas, visto que estão inter-relacionados entre si e com o contexto de análise.

Assim sendo, pode-se concluir que ainda não há uma competência coletiva desenvolvida na indústria vitivinícola da Serra Gaúcha. É possível observar competências desenvolvidas nas empresas quando analisadas isoladamente e, apesar de um agente ter o poder de modificar e influenciar as atitudes de um grupo, este movimento ainda não está acontecendo.

Como possibilidades de estudos futuros, podemos destacar a: exploração de mecanismos que estimulem o desenvolvimento de competências coletivas em redes de empresas; a vinculação da emergência da competência coletiva frente à presença de outros elementos da teoria social, como o capital social, por exemplo; o estudo longitudinal do comportamento de um grupo ou rede, com vistas à análise do comportamento das variáveis que facilitam a construção de uma competência coletiva.

Vale salientar que essa noção de competência visível tem níveis que são manifestos ou latentes. Quando as competências não são aplicadas, elas têm pouco ou nenhum valor imediato para o coletivo. Todavia uma vez detectadas, as competências que são aplicáveis no presente ou no futuro, constituem um potencial para o desenvolvimento de um grupo.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena. **História Oral: a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

AMHERDT, C. H; DUPUICH-RABASSE, F; EMERY, Y; GIAUQUE, D. **Compétences collectives dans les organisations, émergence, gestion et développement**. Québec, Canada: Presses Université de Laval, 2000.

APEX-BRASIL - AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. **O Brasil no mundo**. <  
[http://www2.apexbrasil.com.br/busca?q=vinho#./?&\\_suid=1354726088530013181186296827346](http://www2.apexbrasil.com.br/busca?q=vinho#./?&_suid=1354726088530013181186296827346) >  
Acesso em: 19/03/2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BECKER, G. V. **Trajatória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2004.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. A Gestão por Competências: Uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, vol. 1, n. 1, p.126-136, 2009.

BONOTTO, F. **Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho: a experiência da Copesul**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2005.

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da Copesul. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006, 1 CD.

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

BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Criação de sentido nas organizações. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 2, p. 185-186, 2009.

CAMPOS, L. M. S.; SAPELLI, D. M. Indicadores de capital social numa organização de terceiro setor: uma visão comparativa entre a percepção do público interno e externo. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007, 1 CD.

CAROLIS, D. M.; SAPARITO, P. Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n.1, p.41-56, 2006.

DELEUZE, G; GUATTARI, F. **Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2005.

FENSTERSEIFER, J. E. The Emerging Brazilian Wine Industry. **International Journal of Wine Business Research**, Emerald Group, v. 19, n. 3, p. 187-206, 2007.

FERREIRA, M. M. Desafios e dilemas da história oral nos anos 90: o caso do Brasil. **História Oral**, São Paulo, n°1, p. 19-30,1998.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. 2005. Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

FROHM, C. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Dissertation from International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMIE. Sweden: Linköping, 2002.

GUERRA, D.; RAMPAZZO, M.; PANCOTTO, A.; CAPOANI, P; RAZADOR, L. **Ações Comunitárias: Resgatando a dignidade da vida**. Emater/RS. Caxias do Sul, 2005.

HANSSON, H. **Kolektiv kompetens**. Tese (Doutorado). Suíça: Göteborg University, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO (IBRAVIN). **Visão 2025: Programa de Desenvolvimento Estratégico do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul**. Bento Gonçalves: IBRAVIN, 2010.

KLEIN, M. J. **A dinâmica das competências coletivas entre grupos de trabalho: o caso da parada geral de manutenção da Copesul**. Dissertação (Mestrado). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), 2008.

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**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LOUFRANI-FEDIDA S.; ANGUÉ K. Uma Abordagem Transversal e Global das Competências nas Organizações por Projetos. In: RETOUR D. et al. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 99-125.

MACKE, J.; SARATE, J. A. R.; VALLEJOS, R. V. Collective Competence and Social Capital Analysis in Collaborative Networks. **Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics**, v. 8, p. 18-23, 2010.

MACKE, J.; VALLEJOS, R. V.; FACCIN, K.; GENARI, D. Social Capital in Collaborative Networks Competitiveness: the case of the Brazilian Wine Industry Cluster. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 25, p. 1-8, 2012.

MEIHY, J. C. S. **Manual de história oral**. São Paulo: Loyola, 2000.

MICHAUX, V. **Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2003.

MICHAUX, V. Compétences collectives et haute performance: apports théoriques et enjeux opérationnels. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, v. 58, p. 45-66, 2005.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

MOTOMURA, O. **Gestão Biológica: a forma integrativa de conduzir organizações à sustentabilidade total**. São Paulo: Amana-Key, 2003.

NORDHAUG, O; GRÖNHAUG, K. Competences as resources in firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, p. 89-106, 1994.

OIV - ORGANIZATION INTERNACIONALE DE LA VIGNE ET DU VIN. **Elements de conjuncture vitivinicole mondiale**. Disponível em: <<http://www.oiv.int/oiv/info/frConfpress2012>> Acesso em: 21 out. 2010.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Depender ou não depender, eis a questão**: um estudo multinível do efeito de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho. Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

QUINN, C.; HARDING, H.; BURBACH, M.; MATKIN, G. Sensemaking leadership and teams in a knowledge-based global workplace. **Proceedings of the 3rd International Conference on Knowledge Generation, Communication and Management**. Orlando: IIS, July, 2009.

RETOUR D.; KROHMER C. A Competência Coletiva: Uma Relação-Chave na Gestão das Competências. In: RETOUR D. et al. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45-78.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR., M.M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. **Gestão por competência**: Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, ANPAD, 2003, 1 CD.

SANCHEZ, R., Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v.57, n. 5, p. 518- 532, 2002.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretive approach. **The Academy of Management**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. 7 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SIQUEIRA, M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. especial, p. 11-18, 2002.

SULTANA, R. Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, v. 9, n. 1, p. 15-30. 2009.

UNIÃO BRASILEIRA DE VITICULTURA (UVIBRA). **Dados estatísticos**. Disponível em: <[http://www.uvibra.com.br/dados\\_estatisticos.htm](http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm)>. Acesso em: 23 ago. 2010.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

WEICK, K.; ROBERTS, K. 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, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

## NOTAS

(1) Mestrado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Pós-graduação Administração em Marketing pela UNISINOS; e Gestão Empresarial, FGV-CEEM. Graduação em Comunicação Social, habilitação para Publicidade e Propaganda, UNISINOS. Professora do Programa de Graduação em Administração da FISUL. E-mail: locatelli.bertolini@gmail.com.

(2) Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS. Graduação em Engenharia Civil pela UFRGS. Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul/UCS. E-mail: jmacke@terra.com.br.

## AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem à Universidade de Caxias do Sul (UCS), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

*Enviado: 10/12/2012*

*Aceito: 10/04/2014*

*Publicado: 15/07/2014*