

A RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO ESTÍMULO ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

SYLVIA SAMPAIO HARTMANN

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FLAVIA CZARNESKI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

JOÃO CESAR DE SOUZA FERREIRA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

LETÍCIA OLIVEIRA DOS OUROS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

A RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO ESTÍMULO ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

1. INTRODUÇÃO

A contribuição das Práticas de Recursos Humanos (PRH) nos resultados organizacionais foi prevista por Miles e Snow, e confirmada por pesquisadores ao longo da década de 90 (Lengnick-Hall et al., 2009). Sua implementação evoluiu de uma visão voltada a gestão de cargos, quando atividades eram mais rotineiras e repetitivas, para a gestão de pessoas, em que além dos empregados, todos os agentes detentores do conhecimento necessário para gerar vantagem competitiva são envolvidos (Lepak & Shaw, 2008).

A relação entre competitividade e competências foi proposta pelos autores Prahalad e Hamel quando afirmaram que as empresas líderes seriam aquelas que, além de controlar o ambiente, desenvolveriam competências essenciais que as levassem para o futuro (Fischer, 2002). As competências são apresentadas sob dois enfoques na esfera organizacional (Michaux, 2011): no nível estratégico, com o estudo de competências em nível macro, que reflete a busca por competitividade. E no nível micro, com a busca de trabalhadores que possuam as competências ideais para o alcance dos objetivos da organização. Nesse nível, a competência individual interage com o coletivo do trabalho. Essa abordagem traz à tona o debate de um tema ainda incipiente no campo da administração, as CCs.

A CC tem diferentes definições, portanto neste artigo consideramos como CC “a capacidade de se coordenar, de cooperar, de agir e de reagir coletivamente relacionada às diferentes formas de coletivos do trabalho” (Michaux, 2011, p. 15). É mais do que a soma das competências individuais, ou seja, não é simplesmente juntar competências distintas ou iguais (Le Boterf et al., 2003). A CC exerce um duplo papel nas organizações, por um lado como um fator de desenvolvimento das competências individuais, e por outro, um fator constitutivo das competências-chave (Retour & Krohmer, 2011).

Há tentativas na literatura em estabelecer os elementos facilitadores, estimuladores e/ou articuladores, e estes partem de PRH. Até o momento foram identificadas oito destas práticas que podem contribuir para a formação das competências coletivas, sendo: relacionamento; reconhecimento; participação; comunicação; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; estímulo a aprendizagem, a produção e compartilhamento de conhecimento e a prática de incentivos (Molon da Silva e Ruas, 2013). Embora o trabalho apresente uma tentativa de aproximação das práticas com a competência coletiva, não responde o quanto, nem a presença da relação hierárquica entre as práticas identificadas.

Desta forma, este trabalho tem o intuito de investigar a existência de uma hierarquia entre as PRH que estimulam as Competências Coletivas sob a ótica de funcionários que trabalham nas empresas classificadas como as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. Para atingir tal objetivo, o trabalho utiliza um método de análise quantitativo – Modelagem de Equações Estruturais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de Competências Individuais, Coletivas e Estratégicas

Existem diferentes dimensões para as competências; a individual, a coletiva e a estratégica. A primeira dimensão é fundamentada na operacionalização, no desenvolvimento e gestão dos indivíduos mais eficientes. A segunda dimensão, a coletiva, têm base na psicologia e nos fenômenos sociocognitivos e é apresentada em diferentes formas quando se consideram o grupo e a situação, com diferentes configurações sociais internas nas organizações. Por fim, a competência estratégica, que tem fundamento na visão baseada em recursos como fonte de vantagem competitiva e nas rotinas, quando se considera a noção mais empírica (Michaux, 2011). O autor ainda reforça a existência de uma lacuna nos estudos sobre as relações entre as

competências individuais, coletivas e estratégicas, e o tema tem despertado interesse em diferentes autores.

A definição linguística do termo CC começa como uma crítica as iniciativas ao desenvolvimento educacional e de formação para o trabalho na Inglaterra que consideram apenas os indivíduos em meados de 1970. Embora haja uma definição para o termo coletivo, a proposta é que ele faça parte das iniciativas de desenvolvimento de competências com um olhar para a construção da competência tanto de forma individual como coletiva (Boreham, 2004).

As reflexões entre individual e coletivo não devem ser polarizadas, pois competências individuais podem gerar coletivas, e o contrário também é possível. Alguns estudos apontam a efetividade na interação entre grupos no desenvolvimento de CCs (Boreham, 2004; Klein & Bitencourt, 2012). Nesse contexto, Le Boterf *et al.* (2003) defende que a CC é diferente da soma das competências individuais, ou seja, é mais do que simplesmente juntar competências distintas ou iguais.

Entretanto, autores como Melkonian e Picq (2010), afirmam que a construção da CC é proveniente da combinação de competências individuais, e representa uma atividade desafiadora, ponto chave no atingimento de resultados comuns. De acordo com Retour e Krohmer (2011), as CCs transcendem as competências individuais e são complexas. Para Boreham (2004), a complexidade desta interação se dá pela combinação da ação individual e da interação em diferentes equipes.

Assim, é importante considerar a natureza do grupo e da situação do trabalho, pois podem existir diferentes formas de CCs (Michaux, 2011). A dissolução do grupo e a observação da interação ao longo dos estudos também tem sido uma implicação metodológica para o avanço da noção de CC, portanto, a noção de CC ainda está em apropriação na academia e passa por diferentes definições/interpretações. Sendo assim entendemos por CC “a capacidade de se coordenar, de cooperar, de agir e de reagir coletivamente relacionada às diferentes formas de coletivos do trabalho” (Michaux, 2011, p. 15).

Considerando as bases teóricas a respeito de CCs é possível identificar conceitos relacionados a estratégia e vantagem competitiva, como por exemplo, Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), Core Competence (Prahalad & Hamel, 1990), Capacidade Dinâmica (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), Teoria dos Recursos (Penrose, 1959), Cultura (Hofstede, 1980), Rotinas Organizacionais (Nelson & Winter, 1982), Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995) e Capital Social (Coleman, 1990; Putnam, 1995). A inserção da teoria do capital social nas CCs divide o olhar entre capital humano e capital social como dimensões independentes. Sendo assim, o capital humano é o conjunto das competências do indivíduo e o capital social são as relações facilitadas por meio das normas de reciprocidade e referencial cognitivo (Michaux, 2011).

A relação da CC com a vantagem competitiva é dada pela complexidade do encadeamento dos processos de negócios e a maneira como ele ocorre nas organizações, pois torna-se de difícil reprodução pela concorrência (Ruas, Silva, Becker, & Comini, 2013). Entretanto, não há uma identificação ampla de como ocorre esta relação, mas os primeiros passos começam a se desenvolver por meio dos atributos essenciais da CC, que trazem algumas evidências (Retour & Krohmer, 2011).

Definir os atributos das CCs é uma tentativa de estabelecer o que é essencial para sua existência, e de acordo com Retour e Krohmer (2011), eles são referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo, portanto, para analisar as CCs, é importante identificar a presença destes atributos. Além dos atributos, outros elementos também foram objetos de estudos na perspectiva da dinâmica e do resultado das CCs, sendo eles *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência, e para estes elementos, os resultados apontam uma relação de complementariedade em que cada um é dependente dos demais (Klein & Bitencourt, 2012).

2.2 Fontes e Fatores Mobilizadores das Competências Coletivas

Existem muitas fontes de CCs: interações entre pessoas, fatores organizacionais e/ou fatores de PRH. Os primeiros se referem às competências individuais, as interações afetivas, as relações informais e a cooperação. Os fatores organizacionais consideram a composição das equipes ou dos coletivos de trabalhos, as interações informais e o estilo de administração. Por fim, os fatores mobilizadores de PRH são etapas de recrutamento, procedimentos de avaliação de desempenho, fórmulas base de cálculos para remuneração, ações de formação e mecanismos ligados à aprendizagem organizacional (Retour & Krohmer, 2011).

O processo de desenvolvimento das CCs se inicia pelos fatores mobilizadores, passando pelos atributos das CCs e por fim nos resultados.

Os fatores mobilizadores analisados pelos autores são especificamente as PRH em função da proximidade de políticas e princípios de gestão, inclusive separam em níveis diferentes PRH e políticas de gestão. Nesta pesquisa os autores identificaram atributos de CCs em PRH. As Práticas que apresentaram foi a participação (engajamento e referencial), o relacionamento (engajamento e referencial), e a comunicação (referencial e linguagem) (Molon da Silva & Ruas, 2016). Cada prática apresentou um tipo de atributo e em nenhuma delas se identificou todos os atributos. Da mesma forma o estudo não apresentou a relação destes atributos e a hierarquia das Práticas.

Molon da Silva e Ruas (2013) buscaram estudos que contribuíssem diretamente com os elementos de desenvolvimento de CCs. Os autores encontram apoio nas pesquisas de Demo e Nunes (2012), Demo et al. (2011), Limongi-França (2008); Dutra (2008); Lacombe (2005). Molon da Silva e Ruas (2013) analisaram e relacionaram tais estudos com o atributo de CCs, e chegaram a 8 PRH.

Neste contexto, os autores Miles e Snow (Miles & Snow, 1980) apresentam a necessidade de se criar Sistemas de Recursos Humanos (SRH) que se adequem às diferentes estratégias. Eles advertem que o apoio dos profissionais de gestão e a capacitação adequada da equipe de RH são fatores condicionantes ao seu sucesso. Além disso, ressaltam que será comum encontrar um amplo leque de Práticas aprimoradas de RH no futuro que contribua com o atingimento dos objetivos estratégicos. Esta observação é corroborada por estudos empíricos que demonstram que as PRH tem efeitos favoráveis aos resultados organizacionais efetivamente (Lengnick-Hall et al., 2009).

Molon da Silva e Ruas (2013) analisaram a relação entre as PRH, sua definição, os resultados esperados a partir da sua aplicação e encontraram oito PRH: prática de relacionamento; prática de reconhecimento; prática de participação; prática de comunicação; prática de avaliações de desempenho; prática de treinamento e desenvolvimento; prática de estímulo a aprendizagem, a produção e ao compartilhamento de conhecimento e; prática de incentivos. A seguir serão relatadas as práticas aplicadas no presente trabalho:

- *Prática de Relacionamento*: Os relacionamentos interpessoais são dinâmicas entre indivíduos e são influenciados ao longo do tempo por eles, ou por variáveis externas, podendo torna-se mais intensos ou enfraquecidos (Ting-Toomey, 1989). Em longo prazo a qualidade dos relacionamentos tem influência sobre o sentimento de confiança (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006). O significado dos relacionamentos também é afetado pelas diferenças regionais ou culturais e dependendo da Gestão de Recursos Humanos e suas práticas, interfere, por exemplo, na intenção de *turnover* (Kim, Lee, & Lee, 2013). Considerando o contexto das organizações, os relacionamentos podem gerar sensações e vivências positivas e negativas, e no caso de negativas, com potencial de promover danos na estrutura emocional dos empregados (Lewicki et al., 2006).

- *Prática de Participação*: A participação de empregados na tomada de decisão organizacional é apresentada de forma individual ou em grupo, suas fronteiras se delineiam desde atividades rotineiras em aspectos diretamente ligados a forma como realizam o trabalho, até projetos

estratégicos, ou a ambos (Jones & Jones, 1995). Esse processo tem efeito na satisfação dos profissionais, mas o acesso a tomada de decisões de forma isolada não evita intenções de *turn-over*, devido à expectativa dos empregados de que as empresas contribuam com o atingimento de metas individuais (Kumar & Jauhari, 2016). Entretanto, a participação nas tomadas de decisão está positivamente relacionada a autonomia, as melhorias de relações interpessoais e ao bem estar (Nielsen & Randall, 2012).

- *Prática de comunicação*: A prática de comunicação tem relação direta com a motivação, garante o livre fluxo de conhecimento entre gestores e funcionários, entre membros de equipes e estimula o desenvolvimento de carreira de forma participativa. Apesar disso, organizações ainda não percebem o benefício de se trabalhar com informação aberta e construir uma relação de confiança com seus empregados (Stacho et al., 2019). Os profissionais de gestão tem um papel importante no estímulo ao trabalho em equipe, e ao compartilhamento de informações entre membros de organizações, e a comunicação aberta e imparcial age como importante mediadora neste processo (Chan & Lai, 2016).

- *Prática de estímulo a aprendizagem, a produção e ao compartilhamento de conhecimento*: Conhecimento pode ser definido como o conjunto de informações validadas pelo seu efeito positivo nos resultados organizacionais e pela confiança dos empregados que trabalham nela (Song et al., 2006). Existem duas formas de se produzir conhecimento, desenvolvendo-o internamente ou absorvendo de fontes externas (Grigoriou & Rothaermel, 2017). A habilidade e intenção de seus empregados em se comunicarem com os demais, especialmente durante a implementação de tarefas, tem um papel importante na geração de conhecimento (Jardim, Wegner, & Ladeira, 2020). A possibilidade de participação individual na geração de conhecimento é responsável pelo estabelecimento informal de redes de colaboração e criação de formas de trabalho que geram conhecimento (Grigoriou & Rothaermel, 2017). A criação de ambientes que estimulam a interação entre indivíduos por meio de redes internas de comunicação é favorável ao compartilhamento de conhecimento, que aumenta o desempenho organizacional (Salis & Williams, 2010). Em nível individual, este compartilhamento envolve a prática de conversas com colegas visando tornar o trabalho mais eficiente e efetivo (Kim & Lee, 2013), e quando este processo ocorre de forma proativa, auxilia na identificação do comportamento de empregados no ambiente das organizações (Lombardi, Sassetti, & Cavaliere, 2019).

Com base nas PRH descritas e que orientam o estudo, são delineadas as hipóteses e os procedimentos metodológicos para análise e discussão dos dados.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo desenvolvido tem origem nos pressupostos presentes na literatura sobre as PRH que estimulam as CCs nas organizações, com o intuito de analisar as relações entre essas práticas. A estratégia metodológica adotada tem por objetivo verificar um modelo de interação entre as PRH que estimulam as CCs nas organizações gerado a partir de dados coletados em um estudo anterior no qual identificaram-se oito práticas. A proposta parte dessas dimensões e suas articulações na tentativa de um modelo integrativo.

É caracterizado como exploratório e descritivo. É exploratório pois busca intimidade com o problema, aumentando o conhecimento do pesquisador no assunto, além de consistir em um primeiro passo para se estudar um campo no qual não se detém conhecimento (Selltiz et al., 1967). É descritivo porque mostra as correlações entre as variáveis, descrevendo, classificando e interpretando os fatos; representando uma análise mais aprofundada do objetivo de pesquisa (Rudio, 1985).

Para isso, utilizou-se parte do Questionário das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. Esse questionário foi de responsabilidade, entre 2006 e 2019, da Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP),

com envolvimento de professores da FEA-USP e coordenadores do MBA-RH e do PROGEP-FIA, liderados pelo Prof. Dr. André Fischer e Prof. Dr. Joel Dutra.

Foi utilizado neste estudo o questionário (referente ao ano de 2019) que é enviado aos funcionários das empresas, escolhidos randomicamente por meio de um dispositivo na página eletrônica da pesquisa. Os funcionários participam de forma voluntária e a empresa se compromete em garantir condições para que os funcionários possam responder ao questionário de forma sincera e sem a interferência da empresa em suas respostas.

Esse questionário possui um total de 180 assertivas e foi aplicado com 133.825 empregados de empresas brasileiras. Foram analisadas as assertivas do referido questionário e escolhidas, diante do modelo em estudo, quais as que se relacionavam a cada prática, totalizando um total de 36 assertivas com uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos com variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente.

Cabe destacar que, apesar da existência das oito PRH, neste trabalho foram selecionadas as práticas que estavam associadas ao instrumento de pesquisa originário - o questionário das 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. Desse modo, para esse modelo não foram verificadas as 'Práticas de Avaliações de Desempenho', 'Práticas de Treinamento e Desenvolvimento', 'Práticas de reconhecimento' e 'Práticas de Incentivos'. Essa exclusão ocorre exatamente por estar diretamente ligada a atuação obtidas de empresas em relação a planos de cargos e salários, treinamentos ofertados, bônus, prêmios e participação nos lucros, que não são objeto de aferição nas assertivas selecionadas para o modelo. E ainda, houve a desagregação da 'Prática de estímulo à aprendizagem e à produção e o compartilhamento de conhecimento', por se entender que no questionário analisado as assertivas relacionadas a essa prática se apresentam de forma separadas. Essa desagregação resultou nas três frentes: prática de estímulo a aprendizagem; prática de estímulo a produção e; prática de estímulo ao compartilhamento de conhecimento.

O modelo então, conta com a análise de seis construtos e 36 assertivas, a saber: i) Prática de Estímulo ao Relacionamento (PER): associada ao desenvolvimento do trabalho em equipe pelo desenvolvimento de confiança e ajuda mútua e sua contribuição para a permanência na empresa – 6 assertivas; ii) Prática de Estímulo à Participação (PEP): associada ao estímulo à inovação no trabalho, por meio da liberdade de opinar para a melhoria da tarefa desenvolvida, consubstanciando em processos e procedimentos bem definidos pela organização – 4 assertivas; iii) Prática de Estímulo à Comunicação (PEC): associada aos canais de comunicação disponibilizados pela empresa com transparência e acessibilidade à informação – 7 assertivas; iv) Prática de Estímulo à Aprendizagem (PEA): associada aos desafios e oportunidades que os empregados encontram na organização, e instruções claras com avaliações de desempenho transparentes e estímulo ao intercâmbio de conhecimento entre os colegas de trabalho – 8 assertivas; v) Prática de Estímulo à Produção (do conhecimento) (PEPr): associada à atuação do chefe e em como é percebido pelos seus subordinados por meio de seu comportamento e atuação junto aos empregados – 4 assertivas; vi) Prática de Compartilhamento Conhecimento (PCC): associada ao estímulo à interação dos empregados com o compartilhamento de conhecimento e experiências bem como treinamentos que a empresa oferece para o desenvolvimento do empregado – 7 assertivas.

A amostra contou com 133.825 respondentes. Para a análise dos dados, utilizou-se o software estatístico SPSS. Em um primeiro momento, foram excluídos 52.342 casos que apresentavam mais de 50% das assertivas sem respostas. Em seguida, foram excluídos mais 1.137 casos relativos à *Outliers*. Considerou-se para tal exclusão a distância de *Mahalanobis*, cujo $p < 0,001$ e analisa a quantidade de variáveis dependentes pelo quadrado da distância e os graus de liberdade, excluindo assim, as respostas cujo valor crítico fosse inferior ao nível de significância de 0,001 (Hair, 2019). Com essa análise, fizeram parte desse estudo 80.346

respondentes. A análise dos dados ocorreu também por meio do *Software SmartPLS3.0* (Ringle et al., 2014).

O método empregado foi a Modelagem de Equações Estruturais, pela utilização da estimação dos mínimos quadrados parciais (*MQP- Partial Least Squares-PLS*) - (*PSL-PM*). Os dados ausentes foram substituídos pela média das repostas dos itens completos. De acordo com (Hair et al., 2012), o PLS-PM é recomendado quando se objetiva a predição para explicar a variância dos construtos principal por meio de diferentes construtos explicativos.

Essa técnica compreende a inter-relação entre um conjunto de variáveis observadas de medidas e a variável latente (construto); caminhos de indicativo correlacional com trajetória em um ou ambos os sentidos, sendo, portanto, adequada para mensurar as variáveis utilizadas quando a mensuração direta não é possível (Chin, 2004).

Para que possa ser utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), Chin (2004) recomenda os seguintes passos: i) desenvolvimento de um modelo teórico sustentado na literatura (Figura 1); ii) definir os diagramas (caminhos) das relações causais; iii) converter, utilizando-se de software, em um conjunto de modelos estruturais e; iv) escolher a matriz de entrada dos dados para estimação do modelo.

A partir do entendimento do Modelo Teórico chegou-se ao modelo estrutural apresentado na Figura 1.

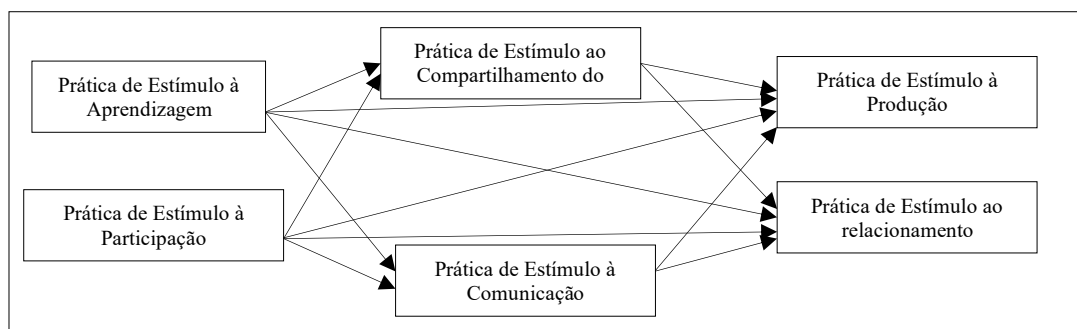


Figura 1. Modelo Estrutural

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do modelo estrutural se pode estabelecer hipóteses, apresentadas na Figura 2, sendo que H_1 se configura como a Hipótese Geral do estudo.

H₁	Existe uma hierarquia no processo de adoção das PRH para o alcance da CC.		
H₂	PCC se relaciona positivamente com a PER	H₁₂	PEP se relaciona positivamente com a PEC
H₃	PCC se relaciona positivamente com a PEPr	H₁₃	PEP se relaciona positivamente com a PEPr
H₄	PEA se relaciona positivamente com a PCC	H₁₄	PEA mediada pela PCC tem uma relação positiva com a PER
H₅	PEA se relaciona positivamente com a PER	H₁₅	PEP mediada pela PCC tem uma relação positiva com a PER
H₆	PEA se relaciona positivamente com a PEC	H₁₆	PEA mediada pela PEC tem uma relação positiva com a PER
H₇	PEA se relaciona positivamente com a PEPr	H₁₇	PEP mediada pela PEC tem uma relação positiva com a PER
H₈	PEC se relaciona positivamente com a PER	H₁₈	PEA mediada pela PCC tem uma relação positiva com a PEPr
H₉	PEC se relaciona positivamente com a PEPr	H₁₉	PEP mediada pela PCC tem uma relação positiva com a PEPr
H₁₀	PEP se relaciona positivamente com a PCC	H₂₀	PEA mediada pela PEC tem uma relação positiva com a PEPr
H₁₁	PEP se relaciona positivamente com a PER	H₂₁	PEP mediada pela PEC tem uma relação positiva com a PEPr

Figura 2. Hipóteses do Estudo

Fonte: Elaborada pelos autores

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o recomendado por Wong (2013), a partir das variáveis manifestas e suas respectivas variáveis latentes, foi realizado o processamento no *SmartPLS 3*, em que foram analisadas inicialmente as cargas fatoriais, a validade convergente e a confiabilidade composta.

Foram realizados estágios para no processo de eliminação das variáveis que apresentaram valores inferiores a 0,7 na carga fatorial (Wong, 2013). Desse modo, nas fases da 1ª, 2ª e 3ª rodada de ajuste do modelo na variável exógena ‘Prática de Estímulo à Aprendizagem’ - itens V64-0,535 / V70-0,610 / V69-0,635 foram eliminados respectivamente em cada rodada, por estarem abaixo do limite recomendado.

Também na variável endógena mediadora ‘Prática de Comunicação’ - os itens V45-0,561 / V39-0,617 / V30-0,641 ficaram abaixo do recomendado, razão pela qual foram também eliminados. Assim como na variável endógena mediadora ‘Prática de Compartilhamento de Conhecimento’ que apresentou cargas fatoriais abaixo de 0,7, cujo os itens V47-0,492 / V49-0,582 / V52-0,602, foram eliminados, conforme Tabela 1.

Tabela 1
Análise Fatorial Confirmatória

Construtos	Variáveis manifestas excluídas		
	1ª Rodada	2ª Rodada	3ª Rodada
Prática de Estímulo à Aprendizagem	V64-0,535	V70-0,610	V69-0,635
Prática de Estímulo a Comunicação	V45-0,561	V39-0,617	V30-0,641
Prática de Compartilhamento de Conhecimento	V47-0,492 / V49-0,582	V52-0,602	
Prática de Estímulo ao Relacionamento	V174-0,590	V173-0,646	

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, na variável endógena ‘Prática de Estímulo ao Relacionamento’, os itens V174-0,590 / V173-0,646 foram eliminados por apresentarem também cargas fatoriais abaixo de 0,7. Registra-se que, embora alguns itens tenham permanecido com cargas fatoriais com valores um pouco abaixo de 0,7, optou-se por não as excluir por estarem próximas do recomendado pela literatura. O modelo se apresentou ajustado na 3ª rodada em que todas as cargas fatoriais retornaram com valores próximos ou superiores a 0,7, conforme Figura 3.

Após constatado o ajustamento das cargas fatoriais, realizou-se os testes de validade convergente (AVE) e confiabilidade com a consistência interna (*Alpha de Cronbach*) e confiabilidade composta, conforme a Tabela 2.

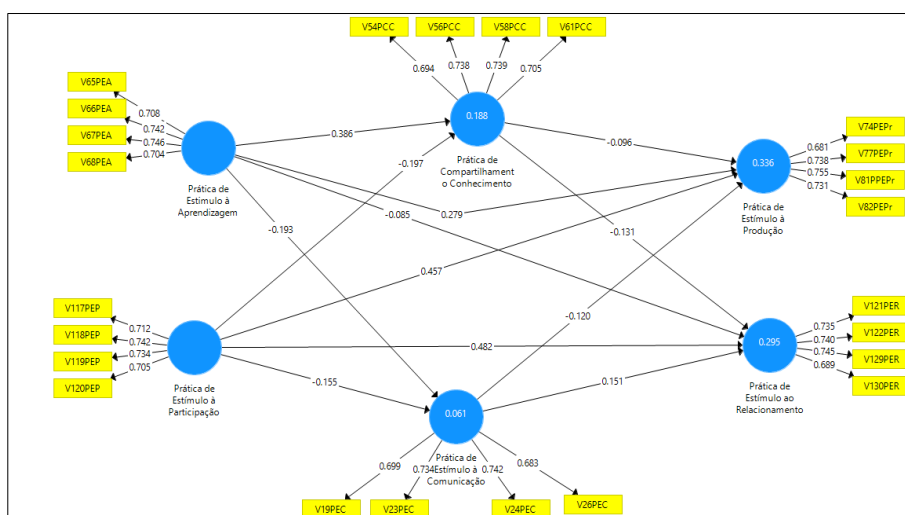


Figura 3. Modelo Ajustado
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que apresentaram alguns índices (*Alpha de Cronbach*) subestimados nas variáveis latentes, um pouco abaixo do limite aceitável de 0,7 para modelos confirmatórios

(Gouvêa et al., 2012; Joseph F. Hair et al., 2019) PEP: 0,696; PEC: 0,681; PCC: 0,689 PEA: 0,699 indicando qualidade moderada em relação a confiabilidade da escala (Landis & Koch, 1977) desse conjunto de indicadores das variáveis latentes.

Tabela 2
Medidas de Qualidade do Modelo

Variáveis Latentes	Variáveis Manifestas	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	rhoA	Confiab. composta	Variância Média Extraída (AVE)	\sqrt{AVE}
Prática de Estímulo à Participação (PEP)	V117 PEP	0.712	0.696	0.696	0.815	0.523	0,723
	V118 PEP	0.742					
	V119 PEP	0.734					
	V120 PEP	0.705					
Prática de Estímulo ao Relacionamento (PER)	V121 PER	0.735	0.704	0.707	0.818	0.529	0,728
	V122 PER	0.740					
	V129 PER	0.745					
	V130 PER	0.689					
Prática de Estímulo à Comunicação (PEC)	V19 PEC	0.699	0.681	0.682	0.807	0.511	0,715
	V23 PEC	0.734					
	V24 PEC	0.742					
	V26 PEC	0.683					
Prática de Compartilhamento de Conhecimento (PCC)	V54 PCC	0.694	0.689	0.689	0.811	0.518	0,719
	V56 PCC	0.738					
	V58 PCC	0.739					
	V61 PCC	0.705					
Prática de Estímulo à Aprendizagem (PEA)	V65 PEA	0.708	0.699	0.699	0.816	0.526	0,725
	V66 PEA	0.742					
	V67 PEA	0.746					
	V68 PEA	0.704					
Prática de Estímulo à Produção (PEPr)	V74 PEP	0.681	0.702	0.704	0.817	0.528	0,727
	V77 PEP	0.738					
	V81PEP	0.755					
	V82PEP	0.731					

Referências: Cargas Fatoriais > 0,7; Alfa de Cronbach > 0,7; Confiabilidade composta > 0,7; AVE > 0,5

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores da Variância Média Extraída (AVE) dos construtos se mostram consistentes aos requisitos de índices superiores a 0,50, admitindo-se, conforme se apresenta na Tabela 2, a existência de validade convergente dos itens do instrumento de medida.

Evidencia-se também, conforme apresentado na Tabela 3, que os valores em relação a validade discriminante se mostram consistentes, considerando o critério de Fornell e Larcker (1981) que faz a comparação da raiz quadrada dos valores do AVE e as correlações das variáveis latentes, em que a raiz quadrada de cada variável latente deve ser maior que sua correlação com as demais variáveis latentes.

Tabela 3
Validez Discriminante

id	Variável Latente	1	2	3	4	5	6
1	Prática de Compartilhamento de Conhecimento	0.719					
2	Prática de Estímulo à Aprendizagem	0.387	0.725				
3	Prática de Estímulo ao Relacionamento	-0.256	-0.167	0.728			
4	Prática de Estímulo à Comunicação	0.024	-0.192	0.089	0.715		
5	Prática de Estímulo à Participação	-0.199	-0.005	0.485	-0.154	0.723	
6	Prática de Estímulo à Produção	-0.082	0.263	0.218	-0.247	0.493	0.727

Fonte: Dados da pesquisa

Após os ajustes do modelo de mensuração, realiza-se a análise do modelo estrutural em que afere o Teste t (Tabela 4), para em seguida realizar a análise dos coeficientes de determinação Person R², o tamanho do efeito (f²) a validade preditiva (Q²) e posteriormente o coeficiente dos caminhos (Γ) (Ringle et al., 2014).

O teste t afere a significância estatística das correlações dos construtos do modelo em que deve apresentar ($t \geq 1,96$). Desse modo, para realizar o teste de significância recorreu-se ao método de *bootstrapping*. A Tabela 5 demonstra que todos os construtos apresentam valores de $\geq 1,96$ e $\alpha < 0,05$ atestando, portanto, uma significância estatística no que se refere as correlações entre os construtos (Hair, 2019).

Tabela 4

Teste t dos construtos do modelo

	Coefficiente	Média da amostra (M)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
PCC → PER	-0.131	-0.131	36.701	0.000
PCC → PEP _r	-0.096	-0.096	26.853	0.000
PEA → PCC	0.386	0.386	91.724	0.000
PEA → PER	-0.085	-0.085	22.944	0.000
PEA → PEC	-0.193	-0.193	42.808	0.000
PEA → PEP _r	0.279	0.279	74.967	0.000
PEC → PER	0.151	0.151	39.092	0.000
PEC → PEP _r	-0.12	-0.12	32.287	0.000
PEP → PCC	-0.197	-0.197	48.745	0.000
PEP → PER	0.482	0.482	118.737	0.000
PEP → PEC	-0.155	-0.156	38.518	0.000
PEP → PEP _r	0.457	0.457	110.838	0.000

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5

Teste t dos Construtos

	Coefficiente	Desvio Padrão	Estatística t	Valores de P
PEA → PCC → PER	-0.051	0.001	36.033	0.000
PEP → PCC → PER	0.026	0.001	27.421	0.000
PEA → PEC → PER	-0.029	0.001	27.659	0.000
PEP → PEC → PER	-0.023	0.001	27.743	0.000
PEA → PCC → PEP _r	-0.037	0.001	27.117	0.000
PEP → PCC → PEP _r	0.019	0.001	22.499	0.000
PEA → PEC → PEP _r	0.023	0.001	24.199	0.000
PEP → PEC → PEP _r	0.019	0.001	25.012	0.000

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência foram avaliados os coeficientes de determinação de Person R^2 para identificar a porção das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural (Hair, 2019). Podendo assim, mostrar a qualidade do modelo que foi ajustado. Para estudos desenvolvidos na área de Ciências Sociais Aplicadas, Cohen (1988) indica como sugestão que um $R^2=2\%$ se classifiquem como um efeito pequeno, $R^2=13\%$ efeito médio e $R^2=26\%$ efeito grande.

Na Tabela 6, observa-se que o construto: ‘Prática de Estímulo à Comunicação’ apresenta um efeito pequeno, com o $R^2=6\%$. O construto ‘Prática de Compartilhamento de Conhecimento’ um efeito médio, com $R^2=18\%$ e os construtos: ‘Prática de Estímulo ao Relacionamento’ e ‘Prática de Estímulo à Produção’ um feito grande, com $R^2=29,5\%$ e $R^2=33,6\%$ respectivamente.

Tabela 6

Coefficiente de Determinação Pearson (R^2)

Construto	R^2	R^2 ajustado	Tamanho do Efeito
Prática de Compartilhamento de Conhecimento	0.188	0.188	Médio
Prática de Estímulo ao Relacionamento	0.295	0.295	Grande
Prática de Estímulo à Comunicação	0.061	0.061	Pequeno
Prática de Estímulo à Produção	0.336	0.336	Grande

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar a relevância preditiva (Q2) do modelo recorreu-se a medida do tamanho do efeito (f2) para evidenciar se os construtos se demonstram importantes para o ajuste realizado no modelo (Tabela 7). Em que o Q2 mede a qualidade da predição do modelo, sendo os valores maiores que zero são considerados nessa análise, quanto mais próximo de 1 maiores os indícios de que o modelo reflete a realidade (Hair, 2019).

Entretanto o fato de alguns indicadores de Q2 e f2 se apresentarem pequenos, não indica necessariamente um efeito sem importância. Caso exista probabilidade de, em condições extremas as alterações de beta forem estatisticamente significativas, deve-se levar em consideração essas condicionantes (Ali & Park, 2016).

Tabela 7
Relevância ou Validade Preditiva (Q2)

Q2	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Prática de Compartilhamento de Conhecimento	205356	185625.4	0.096
Prática de Estímulo à Aprendizagem	205356	205356	
Prática de Estímulo ao Relacionamento	205356	173682.2	0.154
Prática de Estímulo à Comunicação	205356	198969.5	0.031
Prática de Estímulo à Participação	205356	205356	
Prática de Estímulo à Produção	205356	169263.2	0.176

Fonte: Dados da pesquisa

A medida de f2 tem por finalidade por meio da inclusão e exclusão de construtos do modelo de modo gradual um a um, bem como avalia a razão entre a parte explicada e a não explicada do modelo ($f2 = R2 / (1 - R2)$). Com valores de referência para avaliação dessa medida sendo efeitos pequenos (0,02), par efeitos médios (0,15) e para efeitos considerados grandes um valor de (0,35) ou superior (Hair, 2019).

Tabela 8
Tamanho do efeito (f2)

f2	Amostra original (O)	Valores de P	f2	Amostra original (O)	Valores de P
PCC → PER	0.02	0.000	PEC → PER	0.03	0.000
PCC → PEPr	0.011	0.000	PEC → PEPr	0.02	0.000
PEA → PCC	0.183	0.000	PEP → PCC	0.048	0.000
PEA → PER	0.008	0.000	PEP → PER	0.309	0.000
PEA → PEC	0.04	0.000	PEP → PEC	0.026	0.000
PEA → PEPr	0.095	0.000	PEP → PEPr	0.295	0.000

Significante ao nível $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ ***

Fonte: Dados da pesquisa

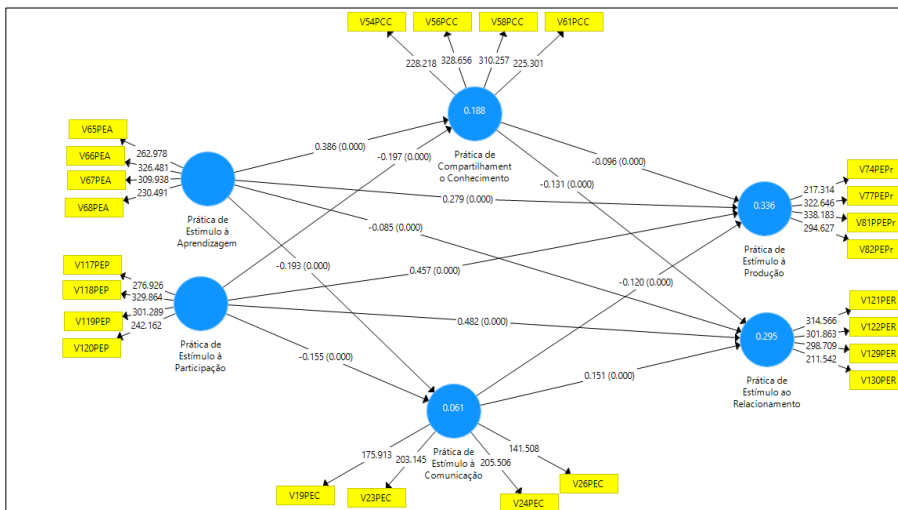
Observa-se na Tabela 8 que o modelo apresenta relações entre os construtos que variam de efeitos pequenos a grandes. Ressalta-se que todas as relações entre os construtos se apresentam estatisticamente significante ao nível de p (valor $< 0,05$), sendo algumas dessas relações negativas. A Figura 4 apresenta o modelo estruturado ajustado.

Em relação há Hipótese 1 (Hipótese Geral) sobre a existência de uma hierarquia para a adoção das PRH para o desenvolvimento da CC é aceita parcialmente, uma vez que a relação direta hierárquica dos entre os construtos é aceita parcialmente bem como na mediação com a relação indireta (Tabela 9 e Tabela 10). Dentre as Hipóteses analisadas, tem-se como aceitas: H4, H7, H8, H11, H13 e H16; como aceita parcialmente H4 e rejeitadas: H1, H2, H3, H5, H6, H9, H10, H12, H15, H17, H18, H19, H20 e H21.

Molon da Silva e Ruas (2013), com o apoio de pesquisas anteriores, apresentaram elementos que podem contribuir para o desenvolvimento de CCs. Esses elementos consistem em oito PRH. Além disso, em outro estudo, Molon da Silva e Ruas (2016) apresentam um *framework* que reflete a articulação de um processo de relacionamento de elementos que podem estimular o desenvolvimento de CC. Esse *framework* define condições e relacionamentos que

abordam os fatores mobilizadores (políticas de gestão); atributos de CC (processos de interação entre indivíduos, que constitui um coletivo de trabalho consolidado) e; CCs (processos de interação e consolidação de atributos de CC).

Figura 4. Resultado no Modelo Estrutural do *Bootstrapping*



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9

Coefficiente de caminho efeito direto

Efeitos Diretos	Amostra original	Valores de P	H	Condição	Efeitos Diretos	Amostra original	Valores de P	H	Condição
PCC - PER	-0.131	0.000	H ₂	Rejeita	PEC - PER	0.151	0.000	H ₈	Accepta
PCC - PEP _r	-0.096	0.000	H ₃	Rejeita	PEC - PEP _r	-0.12	0.000	H ₉	Rejeita
PEA - PCC	0.386	0.000	H ₄	Accepta	PEP - PCC	-0.197	0.000	H ₁₀	Rejeita
PEA - PER	-0.085	0.000	H ₅	Rejeita	PEP - PER	0.482	0.000	H ₁₁	Accepta
PEA - PEC	-0.193	0.000	H ₆	Rejeita	PEP - PEC	-0.155	0.000	H ₁₂	Rejeita
PEA - PEP _r	0.279	0.000	H ₇	Accepta	PEP - PEP _r	0.457	0.000	H ₁₃	Accepta

Significante ao nível $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ ***

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10

Coefficiente de caminho efeito indireto (mediação)

Efeitos Indiretos	Amostra original (O)	Valores de P	H	Condição
PEA → PCC → PER	-0.051	0.000	H ₁₄	Rejeita Parcialmente
PEP → PCC → PER	0.026	0.000	H ₁₅	Rejeita
PEA → PEC → PER	-0.029	0.000	H ₁₆	Accepta
PEP → PEC → PER	-0.023	0.000	H ₁₇	Rejeita
PEA → PCC → PEP _r	-0.037	0.000	H ₁₈	Rejeita
PEP → PCC → PEP _r	0.019	0.000	H ₁₉	Rejeita
PEA → PEC → PEP _r	0.023	0.000	H ₂₀	Rejeita
PEP → PEC → PEP _r	0.019	0.000	H ₂₁	Rejeita

Significante ao nível $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ ***

Fonte: Dados da pesquisa

A intenção desse estudo foi ir além, e verificar a existência de uma possível hierarquia entre as PRH que podem estimular um ambiente organizacional propicio ao desenvolvimento de CC. No entanto, não se verificou na presente pesquisa essa hierarquia, rejeitando-se a Hipótese Geral do estudo.

Apesar disso, foi possível verificar e confirmar algumas ligações entre as Práticas que formam o modelo conceitual da presente pesquisa. Entre elas, a Prática de Estímulo à Aprendizagem tem relação positiva com a Prática de Compartilhamento e Conhecimento e a

Prática de Estímulo à Produção. Cabe destacar que, mesmo que as ‘Práticas de Estímulo a Aprendizagem, produção e conhecimento compartilhado’, inicialmente estudadas por Molon da Silva e Ruas (2013), tenham sido desagregadas nesse trabalho, possuem uma forte ligação, demonstrando haver relação positiva entre elas. Isso reforça a consideração dos autores, de que essa prática se relaciona e promove espaços para apresentação de ideias, troca e compartilhamento de conhecimento. Não se pode perceber um aprendizado organizacional sem um aprendizado individual, pois o relevante para a organização são os conhecimentos compartilhados que geram uma ação (produção de conhecimento) (Souza, 2004).

Além disso, verificou-se que a Prática de Aprendizagem é mediada pela Prática de Estímulo à Comunicação para a Prática de Estímulo ao Relacionamento. Evans e Davis (2005) compartilham a ideia de que a Prática de Comunicação consiste em um sistema completo, de modo que os empregados podem ter acesso aos resultados, a estratégia da organização, e ainda, dar sugestões e emitir suas opiniões. Já Molon da Silva e Ruas (2013) salientam que as Práticas de Relacionamento envolvem as expectativas dos colaboradores com relação ao trabalho que desempenham e são responsáveis promoção de eventos e ações com base no respeito e atenção. Desta forma, se pode perceber que o relacionamento propício às CC no ambiente organizacional requer um plano de comunicação claro, com objetivos definidos e metas de possível alcance.

E ainda, a Prática de Aprendizagem é mediada parcialmente pela Prática de Compartilhamento de Conhecimento para a Prática de Estímulo ao Relacionamento. É relevante perceber a importância dos profissionais em posição de chefia pois eles têm grande importância na disseminação do compartilhamento de conhecimento, pois seu nível de energia e entusiasmo se torna fundamental para o estímulo da aprendizagem nas equipes (McKenzie & Varney, 2018).

O trabalho de (Camps & Luna-Arocas, 2012) evidenciou uma relação positiva da aprendizagem como mediadora entre as PRH ao desempenho organizacional. Já o trabalho de (López et al., 2006), apresenta uma relação positiva entre contratação seletiva e aprendizagem, com influência positiva de treinamentos estratégicos e correlação da participação dos empregados.

A Prática de Estímulo à Comunicação e a Prática de Estímulo à Participação tem relação positiva com a Prática de Estímulo ao Relacionamento. Nesse aspecto, para (Stacho et al., 2019) a Prática de Comunicação garante o livre fluxo de conhecimento na organização, além de contribuir, de forma participativa com o desenvolvimento de carreira. Além disso, as boas práticas de comunicação, por sua vez, geram segurança nos empregados (Chan & Lai, 2016); estimulam ambientes cooperativos gerando criatividade (Stacho et al., 2019) e; criam espaços propícios a troca e aprendizagem (Vora & Markóczy, 2012).

Quanto a participação, (Grigoriou & Rothaermel, 2017) destacam que a participação individual na geração de conhecimento é responsável pela formação informal de redes de colaboração, e assim, geram formas de trabalho que produzem conhecimento. E ainda, a Prática de Participação delinea desde atividades rotineiras, até projetos estratégicos (Jones & Jones, 1995), e esse processo impacta na satisfação dos profissionais. Além disso, a participação nas tomadas de decisão se relacionam de forma positiva com a autonomia e pode melhorar as relações interpessoais e o bem estar dos trabalhadores (Nielsen & Randall, 2012).

Por sua vez, a Prática de Relacionamento envolvem os relacionamentos interpessoais entre indivíduos e sofrem influências deles mesmos e de variáveis externas (Ting-Toomey, 1989). No entanto, o sentimento de confiança afeta a qualidade dos relacionamentos no longo prazo (Lewicki et al., 2006).

Dessa forma, dar aos empregados condições de conhecerem a organização e contribuírem nos objetivos e metas organizacionais podem gerar segurança no trabalho e estimular ambientes cooperativos gerando criatividade e espaços propícios a troca e aprendizagem, fortalecendo o relacionamento na organização e propiciando CCs.

Por fim, tem-se que a Prática de Estímulo à Participação tem ainda relação positiva com a Prática de Estímulo à Produção. (Kumar & Jauhari, 2016), apresentam que os benefícios das organizações que estimulam a participação de empregados estão intimamente ligados a produtividade. Essa produtividade está relacionada ao desempenho de suas tarefas, envolvendo a produção e disseminação do conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já é conhecido na teoria, as PRH consistem em elementos facilitadores no estímulo de composição de atributos relacionados às competências coletivas. No entanto, apesar das importantes contribuições, existe um *gap* sobre o caminho que uma organização deve seguir para que, em seu ambiente organizacional, se configure a existência ou a possibilidade de formação e desenvolvimento de CCs.

Assim, o caminho escolhido foi analisar as PRH que conduzem a CC, identificadas no questionário das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. Pois, de um lado, se tem um discurso teórico destacando a emergente necessidade de coletivos em trabalhos e de outro a falta de instrumentos para auxiliar no processo de gestão de tais configurações de métodos de trabalho. Assim, pesquisas sobre CC tem sido um desafio na área.

Acredita-se que os resultados aqui apresentados se constituem em uma primeira tentativa de análise se existe ou não uma hierarquia entre as PRH que criam ambientes que evidenciam CCs em seu contexto.

Como contribuição empírica, os resultados encontrados fornecem subsídios para a discussão de fatores que estimulam ambientes propícios às CCs, como: a participação, o compartilhamento de conhecimento, o relacionamento, a comunicação.

Como contribuição teórica, o uso das PRH estudadas por Molon da Silva e Ruas (2013) mostrou a adequação das dimensões originalmente propostas, bem como a importância de todas para o estímulo às CCs, não havendo uma hierarquia entre elas, rejeitando a Hipótese geral do estudo. E como Molon da Silva e Ruas (2013) propõe em seu trabalho, essas Práticas podem constituir referências preliminares sobre gestão de coletivos em ambientes organizacionais, e desejam que sejam empregadas em outros estudos, além de servirem de objeto de confirmações e críticas.

Assim, as práticas encontradas parecem ser significantes no contexto das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, com destaque às Prática de Estímulo à Aprendizagem; Prática de Compartilhamento Conhecimento; Prática de Estímulo à Produção; Prática de Estímulo à Comunicação e a Prática de Estímulo ao Relacionamento.

E ainda, como contribuição metodológica, o estudo confirmou a importância das Práticas abordadas e a importância de todas e sua aplicação de maneira integrada para um contexto com a presença das CCs.

A realização do estudo a partir da análise de dados secundários e o fato de não se ter analisado todas as PRH caracterizam uma limitação do presente estudo. Sugere-se, então, para estudos futuros, que as 8 Práticas sejam abordadas e analisadas conjuntamente, para que se possa confirmar ou não a existência de uma hierarquia entre essas Práticas. E ainda, um estudo verificando as PRH e o tipo e porte das organizações também podem trazer diferentes resultados. É importante ressaltar que a dinamicidade da sociedade e dos contextos organizacionais torna necessário a constante realização de estudos voltados para a gestão de coletivos.

REFERÊNCIAS

Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669–1675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Boreham, N. (2004). A Theory of Collective Competence: Challenging the Neo-Liberal Individualisation of Performance at Work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5–17. doi: 10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: How human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), 1–21. doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00714.x
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2016). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309. doi: 10.1016/s1053-4822(98)90006-7
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. doi: 10.2307/256713
- Demo, G. et al. Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação Fatorial Exploratória. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2011, Belo Horizonte. Anais do XXXI ENEGEP, p. 01-15, 2011.
- Demo, G.; Nunes, I. Política de Gestão de Pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: DEMO, G. (org.). Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: estudo da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, p. 33-48, 2012.
- Dutra, J. S. Gestão. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775. doi: 10.1177/0149206305279370
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (p. 11–34).
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Garicano, L., & Wu, Y. (2012). Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. *Organization Science*, 23(5), 1382–1397.
- Gillani, S. M. F., Iqbal, S., Akram, S., & Rasheed, M. (2018). Specific antecedents of employees' knowledge sharing behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 178–198. doi: 10.1108/VJKMS-05-2017-0023
- Gouvêa, M. A., Prearo, L. C., & Romeiro, M. do C. (2012). Avaliação do emprego das técnicas de análise de correspondência e análise de conglomerados em teses e em dissertações de algumas instituições de ensino superior. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 52–67.
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2017). Organizing for knowledge generation: Internal knowledge networks and the contingent effect of external knowledge sourcing. *Strategic Management Journal*, 38, 395–414. doi: 10.1002/smj
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, Joseph F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Jardim, W. C., Wegner, D., & Ladeira, W. J. (2020). The moderating effects of competitiveness and technological turbulence on the interaction between relational competence and knowledge generation. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–13. doi: 10.1080/14778238.2020.1762252
- Jones, B.-N., & Jones, D. C. (1995). Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(4), 532–554. doi: 10.1111/j.1468-232X.1995.tb00387.x
- Kase, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A social network perspective. *Human Resource Management*, 48(4), 615–639. doi: 10.1002/hrm

- Kim, T. G., Lee, J. K., & Lee, J. H. (2013). Do interpersonal relationships still matter for turnover intention? A comparison of South Korea and China. *International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 966–984. doi: 10.1080/09585192.2012.743472
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 324–337. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.04.009
- Klein, M. J., & Bitencourt, C. (2012). A Emergência das Competências Coletivas à partir da Mobilização de Diferentes Grupos de Trabalho. *Organizações e Sociedade*, 19(63). doi: 10.1590/S1984-92302012000400003
- Kumar, M., & Jauhari, H. (2016). Employee participation and turnover intention: Exploring the explanatory roles of organizational justice and learning goal satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 496–509. doi: 10.1108/JWL-05-2016-0047
- Lacombe, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Landis, R. ., & Koch, G. (1977). An Application of Hierarchical Kappa-type Statistics in the Assessment of Majority Agreement among Multiple Observers. <https://www.jstor.org/stab>. *Biometrics*, 33(2), 363–374.
- Le Boterf, G., Reuillard, P. C. R., & Bitencourt, C. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.01.002
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499. doi: 10.1080/09585190802200272
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022. doi: 10.1177/0149206306294405
- Limongi-França, A. C. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Lombardi, S., Sasseti, S., & Cavaliere, V. (2019). Linking employees' affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4293–4312. doi: 10.1108/IJCHM-03-2018-0261
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215–239. doi: 10.1177/1350507606063443
- McKenzie, J., & Varney, S. (2018). Energizing middle managers practice in the organizational learning process. *Learning Organization*, 25(6), 383–398. doi: 10.1057/978-1-137-00772-8_503
- Melkonian, T., & Picq, T. (2010). Opening the “Black Box” of Collective Competence in Extreme Projects: Lessons From the French Special Forces. *Project Management Journal*, 41(3), 79–90. doi: 10.1002/pmj
- Michaux, V. (2011). Articular as Competências Individual, Coletiva, Organizacional e Estratégica: Esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In *Competências Coletivas: No limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1980). *Designing Strategic Human Resources Systems*. 36–52.
- Molon da Silva, F., & Ruas, R. L. (2013). A Contribuição da Gestão de Recursos Humanos no Processo de Desenvolvimento das Competências Coletivas de uma Cooperativa de Crédito. Apresentado em IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília.
- Molon da Silva, F., & Ruas, R. L. (2016). Competências Coletivas: Considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *Read*, 1(83), 252–278. doi: 10.1590/1413-2311.0102015.54938
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamwork intervention. *Work and Stress*, 26(2), 91–111.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Putnam, R. (1995). Bowling Alone: American's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- Qamari, I. N., Dewayani, J., & Ferdinand, A. T. (2019). Strategic human resources roles and knowledge sharing: How do enhancing organizational innovation? *Quality - Access to Success*, 20(168), 86–92.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). A Competência Coletiva: Uma relação-chave na gestão das competências. In *Competências Coletivas: No limiar da estratégia* (p. 45–75). Porto Alegre: Bookman.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.271>

- Ruas, R. L., Silva, F. M., Becker, G. V., & Comini, G. M. (2013). *Competências Coletivas: Resultados Teórico-Práticos Acerca De Sua Configuração Em Empresas Brasileiras*. Anais do XXXVII Enanpad, 1–15. Rio de Janeiro/ RJ: Anpad.
- Rudio, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 10.ed. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 1985. 124 p.
- Salis, S., & Williams, A. M. (2010). Knowledge sharing through face-to-face communication and labour productivity: Evidence from british workplaces. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 436–459. doi: 10.1111/j.1467-8543.2009.00762.x
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. 1(3), 207–219.
- Selltiz, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais* 2 ed. São Paulo: USP, 1967. 687
- Song, M., Van Der Bij, H., & Weggeman, M. (2006). Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. *R&D Management*, 36(2), 173–187. doi: 10.1111/j.1467-9310.2006.00424.x
- Souza, Y. S. de. (2004). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE eletrônica*, 3(1), 1–16. doi: 10.1590/s1676-56482004000100009
- Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z., & Kohnová, L. (2019). Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 391–403. doi: 10.17512/pjms.2019.19.1.30
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Ting-Toomey, S. (1989). Culture and Interpersonal Relationship Development: Some Conceptual Issues. *Annals of the International Communication Association*, 12(1), 371–382. doi: 10.1080/23808985.1989.11678727
- Vora, D., & Markóczy, L. (2012). Group learning and performance: The role of communication and faultlines. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2374–2392. doi: 10.1080/09585192.2011.616523
- Wong, K. K. K.-K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32. [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v24/mb_v24_t1_wong.pdf%5Cnhttp://www.researchgate.net/profile/Ken_Wong10/publication/268449353_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_\(PLS-SEM\)_Techniques_Using_SmartPLS/links/54773b1b0cf293e2da25e3f3.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v24/mb_v24_t1_wong.pdf%5Cnhttp://www.researchgate.net/profile/Ken_Wong10/publication/268449353_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_(PLS-SEM)_Techniques_Using_SmartPLS/links/54773b1b0cf293e2da25e3f3.pdf)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. doi: 10.1177/014920639201800205