

**TOP SER HUMANO 2021**

**CATEGORIA CONHECIMENTO**

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE UMA VINÍCOLA DA SERRA  
GAÚCHA: ENTREMEIOS ENTRE MEMÓRIAS DE FAMÍLIA E ADEQUAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS PARA SUCESSÃO DO NEGÓCIO**

**Juliano da Silva Merlugo**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tamára Cecília Karawejczyk Telles

Case inscrito em 2020, entregue em 2021.

Porto Alegre, 2021

## Anexo 01

### Dimensões organizacionais das Competências

ABRANGÊNCIA	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS	NOÇÕES
<p>NÍVEL CORPORATIVO - estão presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.</p>	<p>Competências Organizacionais</p>	<p>Os autores Prahalad e Hamel (1990) contribuíram com o conceito de <i>Core Competence</i>, nos anos 90, ao fazer uma diferenciação entre as competências organizacionais e as competências essenciais, destacando que as competências organizacionais são aquelas necessárias a cada função, ou seja, são encontradas em diversas áreas da empresa. No entanto, para que estas se tornem essenciais, precisam obedecer a três critérios: 1º) oferecerem reais benefícios aos clientes (valor); 2º) serem difíceis de imitar; 3º) darem acesso a diferentes mercados, ou seja, apresentarem diferenciais frente aos concorrentes. Porém, autores como Fleury e Fleury (2006) e Becker e Ruas (2005) adotam o termo competência organizacional em vez de competências essenciais, argumentando que competência organizacional é mais abrangente a nível empresarial, sendo subdividida em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competência Organizacional Básica:</b> aquelas que dizem respeito à sobrevivência da organização, que abrangem as ações elementares para as quais a empresa foi criada, constituindo um diferencial em relação à concorrência direta.</li> <li>• <b>Competência Organizacional Seletiva:</b> representam o diferencial da empresa no mercado em que ela atua, contribuindo para uma posição de liderança em determinado aspecto.</li> <li>• <b>Competência Organizacional Essencial (Core Competence):</b> aquelas que diferenciam a empresa num ambiente de competição de nível internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado em que está inserida.</li> </ul>
<p>NÍVEL INTERMEDIÁRIO – estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.</p>	<p>Competências Funcionais</p>	<p>As competências funcionais abrangem competências específicas ou técnicas e competências de gestão. Estas podem ser definidas da seguinte forma (SENAI, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competências específicas:</b> englobam as competências técnicas, as quais permitem operar eficientemente objetos e variáveis que interferem diretamente na criação do produto. Implicam o domínio de conteúdos no âmbito do trabalho e de conhecimentos e habilidades pertinentes;</li> <li>• <b>Competências de gestão:</b> compõem-se de competências organizativas, metodológicas e sociais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competências organizativas:</b> permitem coordenar as diversas atividades de trabalho, participar na organização do ambiente e administrar racional e conjuntamente os aspectos técnicos, sociais e econômicos implicados, bem como utilizar de forma adequada e segura os recursos materiais e humanos colocados à disposição;</li> <li>• <b>Competências sociais:</b> permitem responder as relações e procedimentos estabelecidos na organização do trabalho e integrar-se com eficácia, em nível horizontal ou vertical, cooperando com outras pessoas de forma comunicativa e construtiva;</li> <li>• <b>Competências metodológicas:</b> permitem à pessoa responder a situações novas e imprevistas que se apresentem no trabalho, com relação a procedimentos, sequências, equipamentos, produtos e serviços, a encontrar soluções apropriadas e a tomar decisões de forma autônoma.</li> </ul> </li> </ul>

<p>NÍVEL INDIVIDUAL - exercem importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização.</p>	<p>Competências Individuais ou gerenciais</p>	<p>Para Melo, Fonseca e Paiva Júnior (2007) as competências gerenciais apontam a necessidade de o empreendedor acoplar no seu bojo de conhecimento, saberes e práticas que permitam gerir e desenvolver suas atividades. Pode ser entendida como a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades e as inteligências – para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma empresa (RESENDE, 2000). Para Sveiby (1998), a competência gerencial, assim como a individual, é constituída por cinco elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conhecimento Explícito:</b> que envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.</li> <li>• <b>Habilidade:</b> arte de “saber fazer” que envolve uma proficiência prática, física e mental, e é adquirida, sobretudo, por treinamento e prática e inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.</li> <li>• <b>Experiência:</b> que é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.</li> <li>• <b>Julgamentos de valor:</b> que são percepções do que o indivíduo acredita estar certo, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.</li> <li>• <b>Rede social:</b> que é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.</li> </ul>
---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ruas (2005).

## Anexo 02

As 21 competências que deveriam compor o perfil ideal de um gestor

Dimensão	Competência
Dimensão Metas e Gestão pela Ação	orientação eficiente, produtividade, diagnóstico e uso de conceitos, e preocupação com impactos.
Dimensão liderança	Autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico, conceptualização.
Dimensão Recursos Humanos	uso de poder socializado, otimismo, gestão de grupo, autoavaliação, e senso crítico.
(Dimensão Direção dos Subordinados	desenvolvimento de outras pessoas, uso de poder unilateral, espontaneidade.
Dimensão Foco em outros clusters	Autocontrole, objetividade perceptual, adaptabilidade, preocupação com relacionamentos próximos.
Dimensão Conhecimento especializado	Memória, e conhecimento especializado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em BRITO, PAIVA e LEONE, 2012.

## Anexo 03

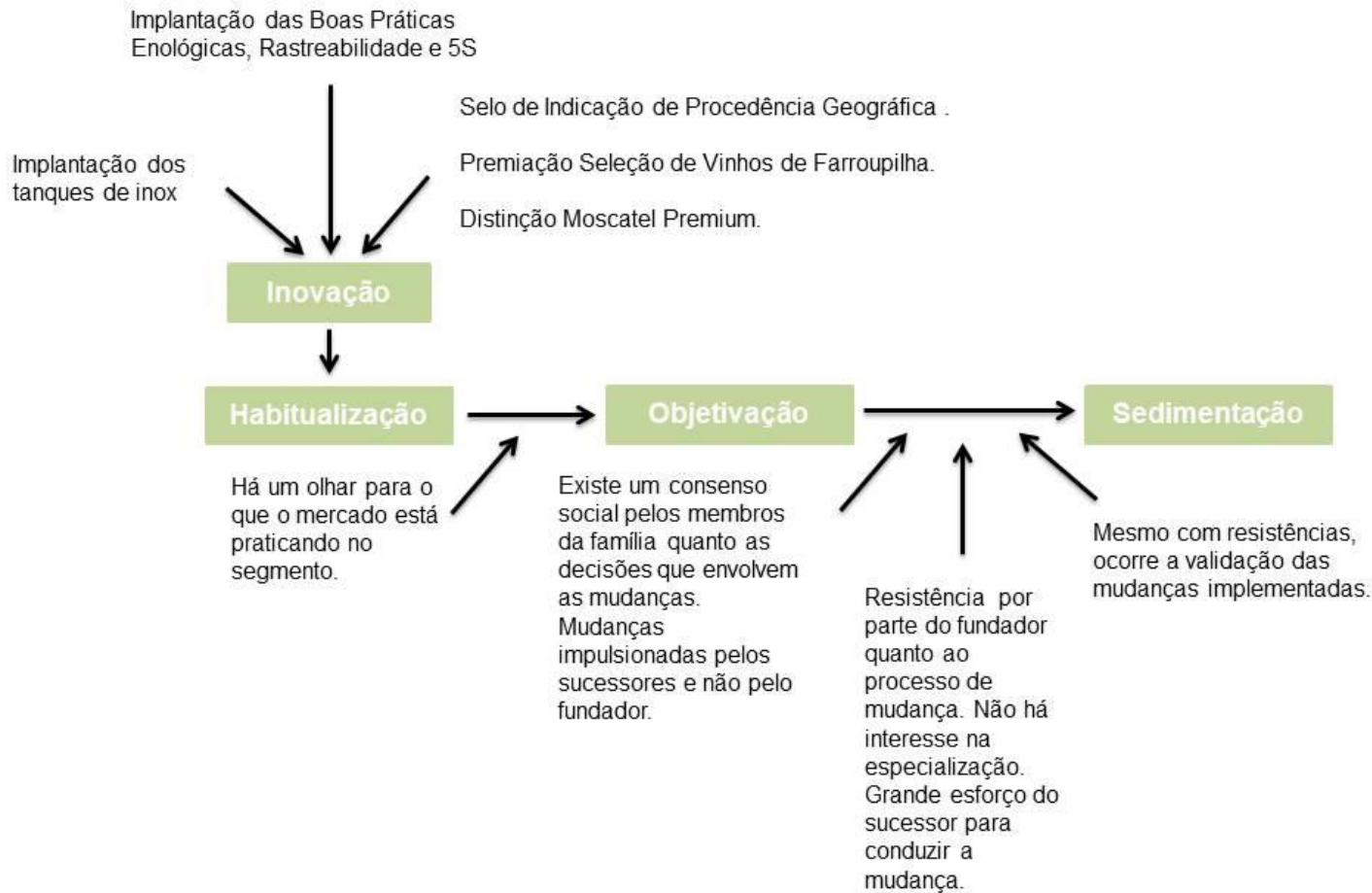
### Atributos das competências gerenciais da liderança identificados na literatura

ATRIBUTOS MAIS PRESENTES NA LITERATURA EM RELAÇÃO AS COMPETÊNCIA GERENCIAIS DA LIDERANÇA	DEFINIÇÕES DOS ATRIBUTOS MENCIONADOS
Relacionamento com cliente (interno e externo)	Comunicação e cooperação entre o indivíduo e o coletivo, apresentando e ouvindo ideias (FREITAS, 2005).
	Reconhecimento do papel de cada indivíduo na organização (ZARIFIAN, 2001).
	O líder deve ter capacidade emocional para dar apoio à organização (SCHEIN, 1996).
Adaptabilidade às mudanças	Independente da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados, o líder deverá se adaptar às mudanças frente a estas variáveis (SCHEIN, 1996).
	O líder deve aprender a desaprender, não sendo resistente ao processo de mudança. (SCHEIN, 1996).
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (GLENN ROWE, 2002).
	Habilidade de construção de alianças táticas ou sustentáveis (FREITAS, 2005).
Tomada de decisão	Autonomia para agir em prol da coletividade (ZARIFIAN, 2001).
	Decidir diante de diferentes opiniões (FREITAS, 2005).
Desenvolvimento de equipes	Apoiar, estimular, criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos possam mobilizar suas competências (ZARIFIAN, 2001).
	Influenciar os colaboradores a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização (GLENN ROWE, 2002).

Fonte: Elaborador pelo autor com base em Freitas Jr; Klein; Fagundes (2015).

## Anexo 04

### Síntese do Processo de Institucionalização da Vinícola “V”



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## Anexo 05

### Guia de Competências para Vinícola “V”

#### Foco em Resultado

<b>FOCO EM RESULTADO</b>		
<b>CONCEITO:</b> Uma pessoa com essa competência tem a capacidade e disposição para alcançar os resultados almejados, levando em consideração o menor gasto de tempo e recursos, não desconsiderando a ética e valores da Vinícola “V”.		
<b>APLICABILIDADE</b>		
<b>EM NÍVEL BÁSICO</b>	<b>EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>EM NÍVEL AVANÇADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Compreende as tarefas definidas.</li><li>- Demonstra aptidão para realizar os trabalhos.</li><li>- Executa o trabalho dentro dos fins e prazos desejados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Define metas claras e específicas.</li><li>- Encontra meios de superar os desafios e obstáculos para que as tarefas e os objetivos sejam concluídos.</li><li>- Equilibra eficazmente a qualidade, serviço e produtividade.</li><li>- Certifica-se de que as soluções são eficazes e toma medidas se os resultados não foram cumpridos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gera empenho, compromisso e entusiasmo nos outros para definir e atingir metas e objetivos desafiadores.</li><li>- Navega rapidamente entre problemas e obstáculos, mesmo quando as circunstâncias complexas ocorrem.</li><li>- Monitora cuidadosamente e tem orgulho da qualidade do próprio trabalho e do trabalho dos membros da vinícola.</li><li>- Procura sempre por oportunidades e age segundo as mesmas para melhorar a qualidade, serviços voltados a toda produção vitivinícola.</li></ul>
<b>INDICADORES DE ATENÇÃO</b>		<b>INDICADORES DE PERFORMANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Não define metas para a vinícola.</li><li>- Faz pouco esforço para resolver os problemas ou superar obstáculos ou para encontrar métodos alternativos para realizar tarefas.</li><li>- Perde o foco ou desiste antes que os problemas sejam resolvidos.</li><li>- Não cumpre as normas de qualidade, serviço e produtividade.</li><li>- Não avalia a eficácia das soluções para os problemas.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Tem a capacidade de atingir os seus objetivos de desempenho de uma forma construtiva, e não autocrática.</li><li>- Utiliza métodos específicos próprios de medir os resultados contra um padrão de excelência.</li><li>- Faz alterações específicas nos métodos de trabalho e habilidades para melhorar o desempenho pessoal e resultados organizacionais.</li><li>- Demonstra uma clara compreensão de todos os fatores que afetam a melhoria dos resultados da vinícola “V”.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2010.

## Anexo 06

### Guia de Competências para Vinícola “V”

#### Planejamento e Visão Sistêmica

#### **PLANEJAMENTO E VISÃO SISTÊMICA**

**CONCEITO:** Uma pessoa com esta competência consegue gerir a si mesmo e a outros, bem como analisar os recursos como tempo e contexto para realização dos objetivos da Vinícola “V”, conduzindo a preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento dos métodos convenientes para elas.

#### **APLICABILIDADE**

<b>EM NÍVEL BÁSICO</b>	<b>EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>EM NÍVEL AVANÇADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Reconhece a importância de ser bem-organizado.</li><li>- Organiza a si próprio, o trabalho e tempo de forma eficiente.</li><li>- Identifica e organiza recursos necessários.</li><li>- Dispensa tempo necessário e adequado de preparação para reuniões e estima o tempo e esforço necessário para concluir uma tarefa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estima o tempo e o esforço necessário para concluir uma tarefa com sucesso dentro do prazo estipulado.</li><li>- Identifica as tarefas críticas e os desafios para a vinícola.</li><li>- Estabelece e monitoriza prioridades.</li><li>- Examina cada parte da cadeia produtiva da vinícola individualmente, observando como se dá a interação entre elas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É capaz de envolver, coordenar e organizar os outros em atividades de planejamento.</li><li>- Desenvolve planos práticos e realistas que garantem a utilização eficiente dos recursos, pessoas e tempo.</li><li>- Transforma objetivos estratégicos em claros planos de trabalho / funcionais.</li><li>- É capaz de avaliar não apenas a sua necessidade imediata, mas o impacto e as consequências que a sua atitude vai gerar para todas as outras áreas.</li></ul>
<b>INDICADORES DE ATENÇÃO</b>	<b>INDICADORES DE PERFORMANCE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tem problemas com o cumprimento de horários.</li><li>- É desorganizado (a).</li><li>- Segue rigidamente os planos, mesmo quando as condições / circunstâncias mudam.</li><li>- Tem dificuldade em aprender novas informações.</li><li>- Toma decisões sem considerar os impactos nas áreas que compõe a cadeia produtiva da vinícola.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consegue identificar detalhes importantes, tanto do mercado da vitivinicultura como na concorrência;</li><li>- Age rapidamente para identificar e solucionar as causas de qualquer problema.</li><li>- Entende e apresenta a todos os impactos da tomada de decisão em cada “departamento” da vinícola.</li></ul>	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2010.

## Anexo 07

### Guia de Competências para Vinícola “V”

#### Adaptação a Mudança

#### **ADAPTAÇÃO A MUDANÇA**

**CONCEITO:** Uma pessoa com esta competência consegue enfrentar o medo do desconhecido, adotando uma postura proativa e necessária nos momentos de mudanças/transformações.

#### **APLICABILIDADE**

<b>EM NÍVEL BÁSICO</b>	<b>EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>EM NÍVEL AVANÇADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Demonstra vontade em aprender novos métodos, procedimentos ou técnicas e assumir novas tarefas.</li><li>- Aceitar a mudança e entende que, para superar momentos difíceis, a adaptação é necessária.</li><li>- Busca se atualizar e aprender algo novo constantemente.</li><li>- Procura novas formas de fazer as coisas para alcançar os objetivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aproveita o momento de mudança e o encara como oportunidade para adquirir novos conhecimentos, usando-os para inovar o negócio.</li><li>- Desapega-se dos modelos do passado e reformula-os.</li><li>- Saber adequar objetivos, projetos e planos à realidade da vinícola.</li><li>- Visa à melhoria do desempenho e, conseqüentemente, a melhoria de resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atuar como agente facilitador das mudanças; com habilidade para mobilizar e envolver as pessoas.</li><li>- Planeja as mudanças da vinícola, toma decisões e as implementa, articulando as resistências entre os membros da organização.</li><li>- Gere mudanças sem perda de desempenho.</li></ul>
<b>INDICADORES DE ATENÇÃO</b>	<b>INDICADORES DE PERFORMANCE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Resistência às mudanças durante o dia a dia na vinícola.</li><li>- Usa o passado como resposta para não realizar a mudança.</li><li>- Vê os aspectos negativos das mudanças.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procura por formas de fazer as mudanças funcionarem ao invés de identificar o porquê de as mudanças não funcionarem.</li><li>- Responde com energia aos novos desafios, ao desconhecido e inesperado.</li><li>- Gere os processos de mudanças na vinícola sem que haja perda nos resultados.</li></ul>	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2010.



## Anexo 08

### Guia de Competências para Vinícola “V”

#### Negociação e Relacionamento com o Cliente

#### **NEGOCIAÇÃO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

**CONCEITO:** Uma pessoa com essa competência foca energia para ir ao encontro das necessidades dos clientes, ajudando-os a obterem aquilo que realmente desejam, alinhando os interesses da vinícola com os dos clientes.

#### **APLICABILIDADE**

<b>EM NÍVEL BÁSICO</b>	<b>EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>EM NÍVEL AVANÇADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Toma a iniciativa da negociação.</li><li>- Ajuda o cliente a obter o que deseja.</li><li>- Demonstra atenção com os clientes.</li><li>- Adapta-se de forma a responder a clientes específicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tem controle da situação e aborda o cliente/fornecedor conforme planejamento prévio.</li><li>- Sistematiza a forma de ajudar os clientes a encontrarem o que desejam mais facilmente e eficazmente.</li><li>- Age proativamente para construir uma relação sólida com os clientes/fornecedores.</li><li>- Dá conselhos e experiência a clientes acima do nível do inquérito original.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Antecipa reações e define cada passo durante o processo.</li><li>- Compreende as expectativas do cliente e sempre as supera.</li><li>- Implementa melhorias nos processos para apoiar o cliente mais eficientemente.</li><li>- Continuamente questiona se a organização está a fazer o melhor para apoiar os clientes e sugere melhorias em caso contrário.</li></ul>
<b>INDICADORES DE ATENÇÃO</b>	<b>INDICADORES DE PERFORMANCE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Não se importa se o cliente consegue ou não o que quer.</li><li>- Não entrega uma solução satisfatória ao cliente.</li><li>- É inflexível quando lida com os clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verifica se foi entendido o que o cliente quer.</li><li>- Utiliza técnicas de negociação (<i>rapport</i>).</li><li>- Amigável e útil quando lida com os clientes.</li><li>- Separa as pessoas do problema e supera o ego.</li><li>- Foca nos interesses do cliente, ao invés de tentar mudar posições.</li><li>- Conduz sua argumentação com base em padrões e critérios estabelecidos.</li><li>- Estabelece diversas possibilidades de acordo.</li></ul>	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2010.

## Anexo 09

### Guia de Competências para Vinícola “V”

#### Produção Vitivinícola

#### **PRODUÇÃO VITIVINICOLA**

**CONCEITO:** As pessoas que possuem esta competência têm aptidão para conduzir à produção de uva, elaboração e processamento do vinho.

#### **APLICABILIDADE**

<b>EM NÍVEL BÁSICO</b>	<b>EM NÍVEL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>EM NÍVEL AVANÇADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Auxilia o vitivicultor mais experiente</li><li>- Ajuda nos processos de poda, pré-colheitas, colheita.</li><li>- Dá apoio nas operações pré-fermentativas de processamento da uva.</li><li>- Conduz o processo de higienização e sanitização do processo de elaboração de vinhos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É responsável pela elaboração do vinho.</li><li>- Sabe realizar cálculo de peso e volume, assim como adição de insumos, fermentações, colheita e transporte.</li><li>- Está a par no controle de qualidade da produção do vinho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsável por determinar os tipos de produtos e como serão elaborados.</li><li>- Cria a proposta de novos produtos e defini como se elaborar, processar e como armazenar esse vinho. Assina pelo vinho como responsável técnico pelo produto que vai estar em comercialização.</li></ul>
<b>INDICADORES DE ATENÇÃO</b>	<b>INDICADORES DE PERFORMANCE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Não realiza as análises físico-química de forma assertiva (apresenta erros na adição de insumos e controle de maturação).</li><li>- Não conduz o executado conforme o planejamento, não seguindo os protocolos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conduz o processo de fermentação da uva para transformação em vinho com foco na qualidade do vinho.</li><li>- Escolhe com assertividade os tipos de recipientes e técnicas que serão utilizadas para colheita, processamento e elaboração do vinho.</li></ul>	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2010.