

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPETÊNCIAS COLETIVAS E CAPITAL SOCIAL NA CADEIA PRODUTIVA
DE MORANGOS NA REGIÃO DO VALE DO CAÍ-RS**

ADRIANO PISTORE

Caxias do Sul, dezembro de 2012

ADRIANO PISTORE

**COMPETÊNCIAS COLETIVAS E CAPITAL SOCIAL NA CADEIA PRODUTIVA
DE MORANGOS NA REGIÃO DO VALE DO CAÍ-RS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Janaina Macke

Caxias do Sul, dezembro de 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

P679c Pistore, Adriano, 1979-

Competências coletivas e capital social na cadeia produtiva de morangos na Região do Vale do Caí / Adriano Pistore. - 2012.
140 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.
Apresenta bibliografia e apêndice.
“Orientação: Prof. Dr. Janaina Macke.”

1. Comportamento organizacional. 2. Capital social. 3. Morango – Cultivo – Vale do Caí, Região (RS). I. Título.

CDU 2.ed.: 005.32

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|---|---------------|
| 1. Comportamento organizacional | 005.32 |
| 2. Capital social | 334.75 |
| 3. Morango – Cultivo – Vale do Caí, Região (RS) | 634.75(816.5) |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

**“Competências Coletivas e Capital Social na Cadeia Produtiva de
Morangos da Região do Vale do Caí-RS”**

Adriano Pistore

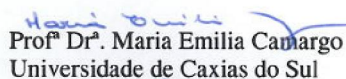
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 06 de dezembro de 2012.

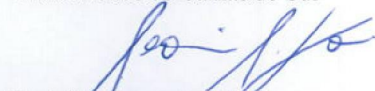
Banca Examinadora:



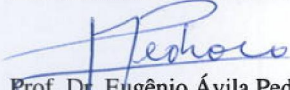
Prof. Dr. Janaína Macke (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul



Prof.ª Dr.ª Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedroso
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

P679c Pistore, Adriano, 1979-
Competências coletivas e capital social na cadeia produtiva de morangos na Região do Vale do Caí / Adriano Pistore. - 2012.
140 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.
Apresenta bibliografia e apêndice.
“Orientação: Prof. Dr. Janaina Macke.”

1. Comportamento organizacional. 2. Capital social. 3. Morango – Cultivo – Vale do Caí, Região (RS). I. Título.

CDU 2.ed.: 005.32

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|---|---------------|
| 1. Comportamento organizacional | 005.32 |
| 2. Capital social | 334.75 |
| 3. Morango – Cultivo – Vale do Caí, Região (RS) | 634.75(816.5) |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

DEDICATÓRIA

A minha esposa, Josiane Carla Paim, e meu filho,
Gustavo Pistore, pela compreensão e carinho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de externar meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

- À profa. Dra. Janaina Macke pela sua competente orientação durante esta caminhada;
- Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul pela qualidade de seus ensinamentos;
- À Prefeitura Municipal de Bom Princípio;
- À Prefeitura Municipal de Feliz;
- À Sra. Lovani Mayolo Reichert pela receptividade no Vale do Caí;
- Ao prof. João Dal Bello e a Sra. Márcia Almeida Chiappin, respectivamente Superintendente e Diretora da América Latina Educacional, pelo apoio profissional e financeiro;
- Aos meus colegas e amigos que de uma forma ou outra contribuíram com este projeto;
- À minha família;
- A todas as demais pessoas que não foram nominalmente mencionadas, mas que de uma forma ou de outra contribuíram para a conclusão deste trabalho.

EPÍGRAFE

O mundo aparece assim como um complicado tecido de eventos, no qual conexões de diferentes tipos se alternam, se sobrepõem ou se combinam e, por meio disso, determinam a textura do todo.

Werner Heisenberg

RESUMO

Os temas capital social e competências coletivas estão relacionados por tratarem do desenvolvimento econômico e social de organizações sob uma perspectiva de rede. Capital social refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo. A habilidade de relacionar-se e cooperar com os demais indivíduos de uma organização ou entre organizações é considerada uma competência do indivíduo. Porém, é através da habilidade desenvolvida por grupos de indivíduos de realizar tarefas de modo coletivo que geram-se as competências coletivas. Neste sentido, esta pesquisa buscou analisar a dinâmica das competências coletivas no intuito de entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências na produção agrícola de pequenas frutas, neste caso a cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí-RS. Como metodologia de pesquisa, foi utilizada a pesquisa exploratória, com caráter qualitativo, utilizando questionários como ferramenta de coleta de dados. A população estudada foi composta pelos principais elos da cadeia produtiva, juntamente com representantes do ambiente organizacional da cadeia. A pesquisa permitiu identificar os atributos das competências coletivas, sua formação e desenvolvimento, caracterizar os elementos que definem o capital social e analisar como estas abordagens em conjunto podem oferecer a sustentação e a articulação necessárias para proporcionar um entendimento diferenciado sobre o processo de produção do morango no Vale do Caí. Entre os principais resultados encontram-se a existência de sentido coletivo e, conseqüentemente, de uma interdependência entre os elos da cadeia produtiva, fortemente promovidos por elementos do capital social.

Palavras-chave: Morangos, Agricultura, Capital Social, Competências Coletivas, Vale do Caí.

ABSTRACT

The themes of social capital and collective competences are related by addressing the social and economic development organizations in a network perspective. Social capital refers to features of social organization such as networks, norms and trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit. The ability to relate to and cooperate with other individuals in an organization, or between organizations, is considered a responsibility of the individual. However, it is through the skill developed by groups of individuals to perform tasks that generate collective way up the collective competences. In this sense, this research seeks to analyze the dynamics of collective competences in order to understand how the contextual characteristics of social capital may favor the consolidation of these skills in agricultural production of small fruits, in this case the supply chain of strawberries in the Caí Valley. As research methodology was used exploratory research with qualitative, using questionnaires as a data collection tool. The study population was composed of the main links in the supply chain, along with representatives of the environment organization. The research identified the attributes of collective skills, their training and development, characterize the elements that define and analyze social capital and how these approaches together can offer support and coordination necessary to provide a different understanding about the production process of strawberry. The main results are the existence of collective meaning and, consequently, of the interdependence between the links of the supply chain, strongly promoted by elements of social capital.

Keywords: Strawberries, Agriculture, Social Capital, Collective Competences, Caí Valley.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação por níveis de competência.....	31
Figura 2: Estágios para a construção da competência coletiva	34
Figura 3: Fatores de criação e de desenvolvimento, os atributos e resultados esperados das competências coletivas.....	36
Figura 4: Influência das publicações de Putnam para o capital social.....	44
Figura 5: Exemplos de combinações de <i>bonding</i> e <i>bridging</i>	51
Figura 6: Mapa conceitual de capital social de Halpern	53
Figura 7: O fluxo do sistema do agronegócios.....	56
Figura 8: Esquema da cadeia produtiva de morango.....	64
Figura 9: Região do Vale do Caí	74
Figura 10: Foto de uma plantação de morangos semi-hidronicos.....	100
Figura 11: Foto do “Morangão” – pórtico do município de Bom Princípio	109
Figura 12: Fatores para a criação e desenvolvimento das competências coletivas na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dez maiores produtores de morango no mundo, em 2009	70
Tabela 2: Produção de morango no Brasil em 2006/2007	73
Tabela 3: Maiores produtores de morango do Vale do Caí em 2006	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de competência coletiva.....	28
Quadro 2: Definições de capital social	48
Quadro 3: Categoria de análise da revisão bibliográfica	59
Quadro 4: Perfil dos entrevistados.....	79
Quadro 5: Quadro-resumo das categorias de análise e seus principais conteúdos.....	93
Quadro 6: O capital social <i>bonding</i> na cadeia produtiva do morango do Vale do Caí.....	98
Quadro 7: O capital social <i>bridging</i> na cadeia produtiva do morango do Vale do Caí.....	103
Quadro 8: O capital social <i>linking</i> na cadeia produtiva do morango do Vale do Caí.....	107
Quadro 9: Relação do capital social com a linguagem compartilhada	116
Quadro 10: Relação do capital social com a memória coletiva.....	118
Quadro 11: Relação do capital social com o referencial comum	119
Quadro 12: Relação do capital social com o compromisso subjetivo	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APSAT	Associação de Prestação, Serviço e Assistência Técnica
CEASA/RS	Centrais de Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul S/A
CEPAL	<i>Comisión Económica para América Latina y el Caribe</i>
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CSA	<i>Commodity System Approach</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of United Nations</i>
EMATER	Empresa Riograndense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ECOMORANGO	Cooperativa de Produtores de Morango Ecológicos
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IAC	Instituto Agrônômico de Campinas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares no Brasil
PRI	<i>Policy Research Initiative</i>
SIAL	Sistemas Agroalimentares Localizados
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	19
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo Geral	21
1.3.2 Objetivos Específicos.....	21
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	21
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	23
2.2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS	26
2.4.1 Perspectiva Funcional	30
2.4.2 Perspectiva Social	32
2.5 CAPITAL SOCIAL.....	39
2.5.1 Conceito de Capital Social	39
2.5.2 Tipos de Capital Social.....	49
2.5.3 Mapa Conceitual do Capital Social.....	52
2.5.4 Mensuração do Capital Social.....	54
2.7 CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	58
3.2 PESQUISA QUALITATIVA.....	59
3.2 ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	61
4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	69
4.1 CENÁRIO DA PRODUÇÃO DE MORANGOS	69
4.2 A REGIÃO DO VALE DO CAÍ.....	74
5 PESQUISA QUALITATIVA.....	78
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	78
5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	78
5.3 ELO DA CADEIA PRODUTIVA - PRODUTORES.....	80
5.3 ELO DA CADEIA PRODUTIVA - FORNECEDORES.....	83
5.4 ELO DA CADEIA PRODUTIVA - COMERCIANTES	84
5.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	85
5.5 QUADRO RESUMO DAS ENTREVISTAS	92

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	94
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS QUE DEFINEM O CAPITAL SOCIAL NA CADEIA PRODUTIVA DO MORANGO.....	94
6.1.1 <i>Bonding</i>	94
6.1.2 <i>Bridging</i>	98
6.1.3 <i>Linking</i>	104
6.2 ANÁLISE DA DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA CADEIA PRODUTIVA DE MORANGOS.....	108
6.2.1 Referencial Comum.....	108
6.2.2 Linguagem Compartilhada.....	110
6.2.3 Memória Coletiva.....	111
6.2.4 Compromisso Subjetivo.....	112
6.3 INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL NA CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS.....	113
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
7.1 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO.....	123
7.2 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA.....	126
7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ASSOCIAÇÕES, COOPERATIVAS E SINDICATOS DE PRODUTORES DE MORANGOS.....	135
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA GOVERNO MUNICIPAL.....	136
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA PRODUTORES.....	137
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA FORNECEDORES DE INSUMOS.....	138
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA EXTENSIONISTA DA EMATER.....	139
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES/DISTRIBUIDORES.....	140

1 INTRODUÇÃO

O individualismo veio da cultura capitalista moderna e desse paradigma provém o viés tecnicista de compreender as competências. O ser humano é reconhecido por seu desempenho na articulação do seu conhecimento, de sua habilidade e de sua atitude em situações complexas. A competência, neste sentido, é comumente apresentada como um atributo ou conjunto de requisitos, tais como: saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades, indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas.

A preocupação das organizações em contar com pessoas qualificadas e preparadas para o desempenho eficiente de dada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade das empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta.

Com o passar do tempo, as transformações culturais, econômicas, políticas e sociais, fizeram com que os pesquisadores remodelassem o conceito de competências e complementassem sua definição, agregando-lhe também um viés humanista. Esse viés trazia o aspecto do crescimento pessoal e profissional, a satisfação dos indivíduos, questões morais e éticas para o conceito de competência.

Mais recentemente, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo) (SPENCER e SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND e DAILEY, 1972; DURAND, 1998; ZARIFIAN, 2001), das organizações (as *core competences*) (PRAHALAD e HAMEL, 1990; KROGH e ROSS, 1995; PENROSE, 1995; HERZOG, 2001; RUAS et al., 2005) e coletiva (BOTERF, 2003; NORDHAUG e GRÖNHAUG, 1994; HEENE e SANCHEZ, 1997; BOREHAM, 2004; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; e WEICK, 1993).

A transição da eficiência individual para a coletiva foi, então, pautada nesse viés humanista, caracterizando a nova economia. Nela, a complementaridade e o trabalho em equipe facilitaram a construção de sentido comum aos indivíduos, através de ambientes interativos próprios à aprendizagem. Desse processo em que, de um lado há as competências individuais e, de outro, as competências organizacionais, em sua confluência emergem as competências coletivas. Os autores Zarifian (2001) e Boterf (2003) tratam a competência coletiva como sendo mais do que a soma das competências individuais, ela é formada em parte nas redes de trabalho e em relações interorganizacionais, exigindo complementariedade e certo acordo entre as partes.

As competências coletivas estão relacionadas com o saber fazer, *savoir-faire* ou *know-how* de um determinado grupo ou comunidade. Tão importante quanto as condições espaciais para o sucesso de um grupo ou comunidade, se colocam as condições humanas ancoradas nas práticas sociais relacionadas com o saber fazer. As competências articuladas por estas práticas tendem a proporcionar diferenciais que promovem a autenticidade para o que é desenvolvido em um grupo ou comunidade, bem como proporcionam também a ligação destes com o local de origem.

Por isso, adquire cada vez mais importância a realização de estudos que procurem identificar a dinâmica das competências coletivas no intuito de entender de que forma as características contextuais podem favorecer a consolidação dessas competências. Dentre estes estudos, destaca-se o conceito do capital social por ser um forte promotor de fatores de influência na geração de desenvolvimento econômico e social.

Robert Putnam (2002), em sua pesquisa sobre a comunidade e a democracia italiana, constatou que em localidades italianas com maior participação associativa entre os cidadãos, as instituições democráticas desempenhavam suas funções de forma mais eficaz. Entre as variáveis que Putnam identificou como importantes, destacam-se a confiança, em primeiro lugar, as normas e obrigações sociais em segundo lugar, e em terceiro, as redes sociais de atividade dos cidadãos, especialmente as associações voluntárias. O emprego destas variáveis em forma de indicadores conceitualiza o capital social como uma forma de associação pautada na participação e na confiança interpessoal que, quando presentes entre os indivíduos de uma comunidade, aumentam sua eficiência no grupo social e incidem nas suas esferas, política e econômica.

Logo, estes itens estão diretamente ligados a características coletivas. “Uma característica específica do capital social – confiança, normas e cadeias de relações sociais – é o fato de que ele normalmente constitui um bem público, ao contrário do capital convencional, que normalmente é um bem privado” (PUTNAM, 2002, p. 180).

Por ser um atributo da estrutura social em que se insere o indivíduo, o capital social não é propriedade particular de nenhuma das pessoas que dele se beneficiam. Assim como todos os bens públicos, o capital social costuma ser insuficientemente valorizado e suprido pelos agentes privados (PUTNAM, 2002, p. 180).

A compreensão do capital social como ferramenta de promoção de cooperação e formação de redes sociais fornece subsídios para que este conceito seja introduzido em pesquisas sobre desenvolvimento socioeconômico. Isso ocorre porque a existência de suas variáveis fortalece os laços sociais e traduz maior incidência de ações voltadas para busca de resoluções de problemas de ordem coletiva.

Face ao exposto e à relevância que o temas “capital social” e “competências coletivas” apresentam, este estudo objetiva analisar as competências coletivas e o capital social existente na cadeia produtiva do morango em uma região do estado do Rio Grande do Sul denominada Vale do Caí. Esta região está localizada entre a região Metropolitana de Porto Alegre e a região da Serra Gaúcha e é fortemente caracterizada pela predominância de um processo de colonização que ocorreu a partir do século XIX, basicamente por alemães vindos do oeste da Alemanha e também por apresentar em sua base econômica atividades ligadas ao mundo rural e uma pluralidade produtiva.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As características sociais da produção de morango e a sua relevância econômica na região do Vale do Caí, aliado à contextualização do tema capital social e competências coletivas, definem o seguinte problema de pesquisa:

De que forma ocorrem a formação e o desenvolvimento das competências coletivas e quais são suas relações com os elementos que definem o capital social na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí-RS?

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

No Vale do Caí, as atividades ligadas ao rural, possuem relevância social e econômica. Estas características são interessantes de serem investigadas, pois em muitas regiões rurais as atividades ligadas ao setor primário não conseguem alavancar uma estrutura econômica e social dinâmica. Mas no Vale do Caí, os indicadores econômicos e sociais, na sua grande maioria, são superiores à média estadual e o êxodo rural é praticamente inexistente. Estas características preliminarmente já indicam que as atividades ligadas ao rural nesta região, construídas ao longo de sua história, vêm consolidando diferentes formas de desenvolvimento rural (SPECHT, 2009).

A cultura do morango, primordial na produção agroalimentar desta região, vem criando dinâmicas econômicas, sociais e político-institucionais relevantes no Vale do Caí, bem como a valorização da paisagem, do saber fazer local e da cultura, gerando uma identidade territorial.

Em termos acadêmicos, para o desenvolvimento desta pesquisa, torna-se pertinente a combinação de abordagens para a interpretação e análise do desenvolvimento desta região. As abordagens competências coletivas e capital social são fundamentais por tratarem do desenvolvimento econômico e social de organizações sob uma perspectiva de rede. Essas abordagens darão a sustentação, o embasamento e a articulação necessárias para proporcionar um entendimento diferenciado sobre o processo de produção do morango no Vale do Caí.

A aproximação entre os conceitos capital social e competência coletiva parece relevante e fecundo, pois estes dois conceitos reúnem os mesmos tipos de fenômenos cognitivos e cooperativos que dotam os coletivos de uma capacidade de agir e reagir de modo coletivo (MICHAUX, 2011). Por isso, a contribuição teórica para as abordagens competência coletiva e capital social ocorrerá no sentido de precisar a relevância com que as dimensões transversais do capital social (componentes, níveis e funções) influenciam as competências coletivas e, a partir da combinação destas, qual a influência na cadeia produtiva de morangos.

Ainda em termos acadêmicos, esta pesquisa é parte relevante em um grupo de pesquisa internacional¹ que busca identificar como ocorre o processo de inovação em cadeias ou redes agroindustriais de pequenas e médias empresas, estudando comparativamente os países Suíça, Itália e Brasil.

Um grande corpo de literatura indica que a participação em redes e envolvimento em parcerias externas é importante para os pequenos e médios produtores rurais não só como uma forma de complementar as suas capacidades e recursos ao cobrir lacunas, mas também para enfrentar novas fronteiras tecnológicas e de mercado, e lidar com o ambiente em rápida mutação. A necessidade de realizar pesquisas neste sentido surge a partir de duas situações recentes no campo da pesquisa: (i) a inovação em rede ou cadeia produtiva tem sido analisada até agora, principalmente no contexto de grandes empresas multinacionais; (ii) e o fato de a maioria das pesquisas sobre o tema serem conduzidas a partir de um foco nacional ou regional, sem uma perspectiva comparativa entre nações. Este projeto tem dois grandes objetivos: avançar no estado da arte sobre as pesquisas em redes ou cadeias produtivas de pequenos e médios produtores rurais e desenvolver um roteiro comparativo que permita a criação de uma comunidade internacional de pesquisa no tema.

Em termos operacionais cabe destacar que os procedimentos metodológicos utilizados para analisar a dinâmica das competências coletivas e do capital social, neste estudo, irão contribuir para o entendimento de como é orquestrada a ação dos atores sociais (sejam indivíduos ou organizações) envolvidos e de que forma as características contextuais podem favorecer a consolidação dessas competências e do capital social na produção de morangos do Vale do Caí.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa é uma declaração que contempla a terminologia mais precisa possível de quais informações são necessárias para responder o problema de

¹ Projeto de Pesquisa: Inovação em Redes Agroindustriais de Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo entre Suíça, Itália e Brasil. Coordenado pela Profa. Dr^a. Janaina Macke e financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e pelo Swiss National Fund.

pesquisa. O objetivo define de modo claro e direto quais os aspectos da problemática que constituem o interesse central da pesquisa, sendo geralmente formulado em uma frase ou em um parágrafo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Para tanto, neste estudo, além do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a dinâmica das competências coletivas no intuito de entender de que forma as características contextuais podem favorecer a consolidação dessas competências e do capital social na produção de morangos do Vale do Caí-RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atendimento do Objetivo Geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os elementos que definem o capital social na cadeia produtiva de morangos da região estudada.
- b) Analisar a dinâmica das competências coletivas, sua formação e desenvolvimento, na cadeia produtiva de morangos da região estudada.
- c) Analisar a influência do capital social no favorecimento da consolidação das competências coletivas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Considera-se importante, mesmo definindo-se os objetivos, deixar claros os limites de aprofundamento deste trabalho. Esta pesquisa não tem intenção de:

- Aprofundar o estudo de temas que são comumente vinculados à cadeia produtiva agrícola, tais como: agronegócios, *Commodity System Approach* (CSA), cadeia de produção agroindustrial ou *Analyse de Filière*, redes de cooperação e Sistemas Agroalimentares Localizados (SIAL).
- Estender o estudo de arranjos e organizações geográficas dos atores envolvidos na cadeia produtiva de morangos. Mas, para delimitação dos atores a serem investigados, será utilizada a abordagem sistêmica do mapa do fluxo do sistema de agronegócios de Shelman (1991).

Este trabalho também possui uma relevante delimitação temporal em relação aos dados estatísticos da produção de morango. O último censo de agropecuário realizado e publicado no estado do Rio Grande de Sul ocorreu em 2006. Este censo foi realizado pelo IBGE e apresentou os resultados do Censo Agropecuário 2006, cuja primeira divulgação foi disponibilizada para o público em caráter preliminar em 2007 e trouxe a público um recorte selecionado de informações sobre as atividades econômicas realizadas pelos produtores e empresas agropecuários, em nível nacional. Este censo foi fundamental para a compreensão das transformações ocorridas nas atividades agropecuárias e no meio rural, nos diferentes espaços geográficos do Brasil, desde a última realização da pesquisa em 1996. Por isso, este trabalho utiliza-se dos dados estatísticos da produção de morangos divulgados por este censo e também dos dados levantados por Madail (2008), através da consulta com informantes-chave em instituições estaduais envolvidas com a cadeia produtiva do morango.

Sabe-se, através de contatos com a EMATER/RS, que foi realizado em 2011 um Censo de fruticultura, onde foram levantadas as áreas das principais frutícolas do estado do Rio Grande do Sul, entre elas o morango. Estes dados se encontram no Escritório Central da EMATER, na cidade de Porto Alegre e ainda não foram publicados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo objetiva a apresentação dos principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento deste trabalho. Inicia-se com as definições básicas de competências e a evolução temporal do termo. Também mostra que geralmente as competências podem ser relacionadas em três dimensões: (i) individual, isto é, “aquela ligada a uma pessoa, seja qual for o local que ela atue” (LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011, p. 101); (ii) organizacional, “construída a partir da capacidade de um conjunto de recursos necessários para realizar uma tarefa ou atividade” (LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011, p. 102); e (iii) coletivas, que se apresentam como mais do que a soma das competências individuais, resultam da combinação de competências individuais em uma coletividade de trabalho ou equipe. Mais exatamente, “provêm da capacidade dessa coletividade enfrentar situações que não poderiam ser assumidas por seus membros individualmente” (LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011, p. 102).

Em um segundo tópico apresenta-se a evolução da genealogia conceitual do capital social, mostrando os tipos de capital social existentes na sociedade e as dimensões do mesmo. Também, ao final, é apresentado o modelo conceitual que será utilizado como parâmetro de mensuração do capital social neste trabalho.

2.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência não é recente. Na verdade, trata-se de uma ideia consideravelmente antiga, porém conceituada e valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das

descontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado, e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY e FLEURY, 2001).

O conceito de competência foi proposto, pela primeira vez, associado à dimensão da gestão de pessoas, em 1973, por David McClelland, de Harvard, em sua busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas para as organizações. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. A partir deste momento, a noção foi rapidamente ampliada para dar suporte a ferramentas de avaliação de desempenho individual e para orientar ações de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2008).

Nos anos 1980, a abordagem da competência começou a se inserir, de forma mais ampla, ao âmbito das empresas e a se tornar objeto de estudo por pesquisadores organizacionais. Assim, o conceito de competência foi trabalhado, por exemplo, para dar suporte a programas de qualificação profissional em pequenas e médias empresas do setor moveleiro francês no ano de 1985 (ZARIFIAN, 2001). A base desse conceito era o deslocamento do foco sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobiliza seus conhecimentos e habilidades em determinada situação, de modo a agregar valor para o meio no qual se insere (DUTRA, 2008).

Embora não exista unanimidade quanto ao conceito de competência, destacam-se duas correntes de estudos de conceitos deste tema: (i) a corrente francesa, que a indica como resultante de processos de aprendizagem (ZARIFIAN, 2001; PERRENOUD, 1999; DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; e BOTERF, 1994); (ii) e a corrente norte-americana, que concebe competência como um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo apresentar desempenho superior em determinada circunstância (SPENCER e SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973). Nesta concepção, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de capacidades de forma que a pessoa, ao aplicá-las, desenvolva performance superior em seu trabalho (DUTRA, 2008).

Em essência, McClelland (1973) conceitua a competência como uma característica subjacente a um indivíduo, relacionando-se a um desempenho superior na realização de dada tarefa, em determinada situação.

Os trabalhos de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e de Spencer e Spencer (1993) marcaram a literatura norte americana acerca do tema, estabelecendo um conceito usualmente difundido na área de Recursos Humanos das organizações, isto é, a compreensão da competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa compreensão sobre competência afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa, relaciona-se com o desempenho no trabalho, pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e é desenvolvida por meio de treinamento. Segundo Fleury e Fleury (2001), na corrente americana o conceito de competência é percebido como estoque de recursos que o indivíduo detém e, embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações.

Durante os anos 1980 e 1990, os autores da corrente francesa, (ZARIFIAN, 2001; PERRENOUD, 1999; DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; e BOTERF, 1994), contestaram a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas, e procuraram associá-lo às realizações e àquilo que elas proveem, produzem ou entregam. Para esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela entregará o que lhe é demandado (DUTRA, 2008). Nesta linha de pensamento o conceito de competência procura ir além da noção de qualificação. Zarifian (2001) afirma que competência se relaciona com a capacidade do indivíduo assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido pelos outros.

A competência refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso (ZARIFIAN, 2001, p. 111).

Na perspectiva de Zarifian (2001), o trabalho não é mais o conjunto de tarefas relacionadas ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa e essa complexidade torna o imprevisto cada vez mais rotineiro. Logo, a competência só pode ser competência quando posta em ação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação. Ela se exerce em um contexto particular. Sempre há “competência de” ou “competências para”, o que significa dizer que toda competência é funcional e contextualizada. Esse caráter aproxima o termo da capacidade de análise e resolução de problemas em um ambiente particular. Saber agir em um contexto de trabalho

é avaliá-lo e adaptar-se a ele. O indivíduo poderá ser reconhecido como competente somente ao final de um determinado período de tempo de trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Para outro autor francês, Boterf (2003), a competência é uma abstração, não tem existência material e depende de uma pessoa que a concretize. Dessa forma, competência não é um estado, mas sim uma ação. Uma ação competente é o resultado da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais e fisiológicos) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, redes de relacionamento etc.). Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para os seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes de que necessita para realizar sua ação competente. A competência do profissional consiste em saber combinar esses recursos para produzir uma ação competente. Logo, este autor condiciona a competência em um esquema formado por três pilares: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, acrescentando, dessa forma, ao construto a noção de aprendizagem (BOTERF, 2003).

Competência é, então, um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros e que implica saber como mobilizar conhecimentos, recursos e habilidades em determinada esfera profissional. Os recursos, por si só, não significam competência, apenas aumentam ou diminuem a possibilidade da ocorrência da ação competente. É preciso que cada ato tenha um significado. Competência, dessa forma, não é um estado ou conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento; é colocar em prática o que se sabe em determinado âmbito, marcada geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, pelas contingências e diversas limitações. Sob esta abordagem, pode-se falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes panoramas (DUTRA, 2008).

2.2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

No nível do indivíduo, como foi apresentado, o termo competência não traz problemas de definição, é inclusive o nível elementar de muitas abordagens analíticas. O nível organizacional apresenta mais dificuldades, mas é sempre possível associá-la a uma

entidade relativamente bem identificada: o “grupo”, a “empresa”, a “unidade funcional”, etc. Nestes dois casos ninguém duvida que se possa falar de competências, uma vez que a atividade correspondente, seja individual ou organizacional, leva a um resultado visível, que demonstra de fato a mobilização de diversas capacidades atribuídas ou aos indivíduos ou à organização-entidade (COLLIN e GRASSER, 2011).

A noção de coletivo não apresenta a mesma visibilidade: com contorno e composição mais imprecisos, o “coletivo” se apoia mais nas relações informais do que nas formais, cuja própria natureza varia do funcional ao afetivo, passando pelo cognitivo ou pelo social. Por outro lado, é sempre difícil identificá-lo fora de um contexto, de uma temporalidade e de uma finalidade bem precisa. Consequentemente, ao passo que existem dimensões coletivas da competência, há sempre uma hesitação no momento de avançar e afirmar a existência de uma competência coletiva singular (COLIN e GRASSER, 2011).

Encontram-se poucas referências na literatura quanto ao contexto coletivo no estudo de competências e, na sua maioria, são apenas reflexões descontínuas que não permitem nenhuma afirmação mais conclusiva sobre o que sejam as competências coletivas ou como elas se manifestam nas organizações. Existem lacunas teóricas sobre o que são as competências coletivas ou como elas se manifestam nas organizações. Este contexto ganha importância à medida em que se observa, a partir dos anos 1990, um movimento em direção a modelos de gestão que consideram a importância de práticas coletivas. A interação, comunicação, formação de equipes multidisciplinares, a fim de atingir um resultado comum desejado, tornaram-se práticas desejáveis nas organizações (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

Ao mesmo tempo, o conceito de competência coletiva foi associado inicialmente aos fenômenos sociocognitivos analisados principalmente em psicologia, em psicossociologia ou, ainda, em ergonomia, no contexto das coletividades do trabalho, em especial dos grupos e das equipes. Na ciência da administração, o conceito de competência coletiva foi desenvolvido na década de 1990, mas sua difusão maior ocorreu a partir dos anos 2000, gerando a coexistência de várias concepções sobre o tema. Além da competência coletiva na forma de “efeito equipe”, concepção dominante ainda hoje, a competência coletiva está ligada também a fenômenos de aprendizagem coletiva na ação, fenômenos esses resultantes da adaptação da coletividade a mudanças diversas, do confronto de práticas profissionais no contexto de grupos de reflexão ou, ainda, da

mobilização de competências coletivas transversais para enfrentar os imprevistos quotidianos (MICHAUX, 2011).

Pesquisas mostram que é mais pertinente considerar formas diferenciadas de competências coletivas em função da natureza do grupo e da situação de trabalho. Um exemplo disso é a especificidade das competências coletivas que emergem no contexto das comunidades de práticas ou das redes (MICHAUX, 2011, p. 2).

Para uma melhor compreensão sobre a conceituação de competência coletiva, o quadro 1 apresenta um conjunto de definições propostas por vários autores, em disciplinas diversas.

De Montmollin (1995)	Sem cair no mito do “trabalhador coletivo”, pode-se levantar a hipótese de uma competência coletiva e de sua gênese quando, no seio de uma equipe, as informações são trocadas, as representações se uniformizam, os “saberes-fazer” se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaboradas conjuntamente.
Nordhaug e Grønhaug (1994)	As competências coletivas são “compostas pelos conhecimentos, pelas capacidades e pelo código genético de uma equipe”.
Dejoux (1998)	Conjunto das competências individuais dos participantes de um grupo, mais um componente indefinível, que é próprio ao grupo e oriundo da sinergia e da dinâmica do grupo.
Dubais e Retour (1999)	Capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar, no trabalho, sua organização, que vai além de um simples desdobramento de um esquema de conjunto formalizado pelas regras organizacionais.
Amherdt et al. (2000)	Conjunto de “saberes-agir” que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências novas oriundas de combinações sinérgicas de recursos.
Ruas (2000)	As competências coletivas são as competências necessárias para realizar as funções básicas de uma empresa, como a produção, a pesquisa e desenvolvimento, <i>marketing</i> , gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros, onde as competências coletivas podem ser classificadas em três níveis: o estratégico, o funcional e o gerencial.
Bataille (2001)	Capacidade reconhecida a um coletivo de trabalho de enfrentar uma situação que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.
Hansson (2003)	A habilidade desenvolvida por grupos de indivíduos que os permite realizar tarefas de modo coletivo é a competência coletiva.

Quadro 1: Definições de competência coletiva

Fonte: Adaptado de Retour e Krohmer (2011).

Ainda hoje são desenvolvidos trabalhos de pesquisa empíricos e teóricos que permitem aprender melhor os fenômenos coletivos sociais e cognitivos em questão, sua relação com o desempenho e a forma como podem ser desenvolvidos (MICHAUX, 2011). Em parte os trabalhos nesta área continuam evoluindo, pois a observação parece nos impor a evidência de uma competência coletiva, uma vez que o exame da situação mais insignificante de trabalho revela complementaridades, sinergias, cooperações ou mesmo cumplicidades que elevam a competência de um grupo a um nível superior ao da soma das competências individuais (COLIN e GRASSER, 2011). Essa constatação é reafirmada por

Boterf (2003) e Zarifian (2001), que destacam a importância do coletivo, do trabalho em grupo, do desempenho em equipe, bem como uma crescente preocupação dos gestores em buscar a sinergia das equipes de trabalho para atingir resultados eficazes.

Inseridos em situações de grupos, de projetos ou de equipes, os indivíduos têm de lidar com a contradição e a complementaridade. A habilidade de relacionar-se com os demais indivíduos é considerada uma competência do indivíduo, e da combinação de competências individuais geram-se competências coletivas (BOTERF, 2003). Todavia, os elementos referenciais podem e devem ser estudados sob um prisma mais amplo, qual seja a relação interorganizacional, visto que nesse âmbito também são construídas competências coletivas (NORDHAUG e GRÖNHAUG, 1994).

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

Ao pensar o conceito de competências coletivas, Hansson (2003) redefine o conceito de competências do indivíduo como uma tríade formada por competências práticas, definida como a habilidade de executar uma tarefa; competências interpessoais, definidas como todas as interações com o objetivo de completar uma tarefa; e competências solidárias, definidas como a habilidade de se relacionar com colegas fora do ambiente de trabalho. As competências coletivas, para o autor, são formadas pelas competências prática e interpessoal, considerando duas dimensões: a técnica e a social.

Heene e Sanchez (1997) também acreditam que o entendimento das competências num âmbito de maior dimensão pode auxiliar no entendimento das competências coletivas. A análise do desempenho da organização além de indicadores de retorno financeiro e rentabilidade, mas também através de um sistema multidimensional, que compreende os níveis humano, social e econômico, é fundamental para compreender o processo de construção de competências (HEENE e SANCHEZ, 1997).

O estudo das competências coletivas deve levar em conta a complexidade dos elementos investigados, tendo em vista a mobilidade envolvida na dinâmica das

competências coletivas. A inter-relação entre os elementos das competências coletivas, bem como os diferentes posicionamentos dos autores mencionados não permite uma separação desses elementos nem uma dissociação do contexto. Mesmo em contextos diferentes, as competências coletivas são desenvolvidas nos grupos de trabalho, porém de maneira distinta (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

Embora não se apresente sempre de forma explícita, os autores analisados distinguem duas abordagens para compreensão do que são competências coletivas. De um lado, elas podem ser compreendidas como o conjunto de competências funcionais e neste sentido complementa o conceito de competências organizacionais em uma perspectiva funcional (LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG e GRÖNHAUG, 1994; RUAS, 2000). Contudo, as competências coletivas podem ser percebidas como as competências de um conjunto de indivíduos ou atores sociais, que fazem parte de uma organização numa perspectiva social (BOREHAM, 2004; BOTERF, 2003; FROHM, 2002; WEICK, 1993, WEICK e ROBERTS, 1993; ZARIFIAN, 2001).

Ainda que a perspectiva funcional seja diferente da perspectiva social, existe um aspecto comum em ambas: a dificuldade de gerir indivíduos com competências diferentes e, conseqüentemente, produzir a sinergia necessária para se atingir o objetivo desejado. O desafio encontra-se justamente na forma, na articulação, na combinação entre indivíduos tanto no âmbito intra e/ou interorganizacional (ROSA e BITENCOURT, 2010).

2.4.1 Perspectiva Funcional

Leonard-Barton (1992) aponta que as competências coletivas são constituídas por um sistema de conhecimentos inter-relacionados e interdependentes composto pelas seguintes dimensões:

- conhecimentos e habilidades que os indivíduos possuem, caracterizados pelos conhecimentos e habilidades específicos da organização e ainda conhecimentos gerais;
- conhecimentos e habilidades embutidos em sistemas técnicos;
- conhecimentos criados e controlados por sistemas formais e informais;
- valores e normas associados a conhecimentos e habilidades de uma organização em desenvolvimento.

Para Nordhaug e Grønhaug (1994), a organização possui um portfólio de competências. Tal conjunto deve ser visualizado por todos os níveis da organização e estendido através da cooperação com atores externos, formando alianças empresarias. Essas combinações podem gerar resultados efetivos, dependendo da habilidade empregada.

Sendo assim, a capacidade da organização em visualizar suas competências também compreende a sua utilização, refletindo em seu desempenho e resultados. Quando a competência é usada, obtêm-se valor agregado que pode ser explorado no presente ou no futuro. Tal característica singular propicia uma vantagem competitiva (NORDHAUG e GRÖNHAUG, 1994).

Complementarmente, Ruas (2000) aborda as competências coletivas como as competências necessárias para realizar as funções básicas de uma empresa, como a produção, a pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros, onde as competências coletivas podem ser classificadas em três níveis: o estratégico, o funcional e o gerencial, conforme segue.

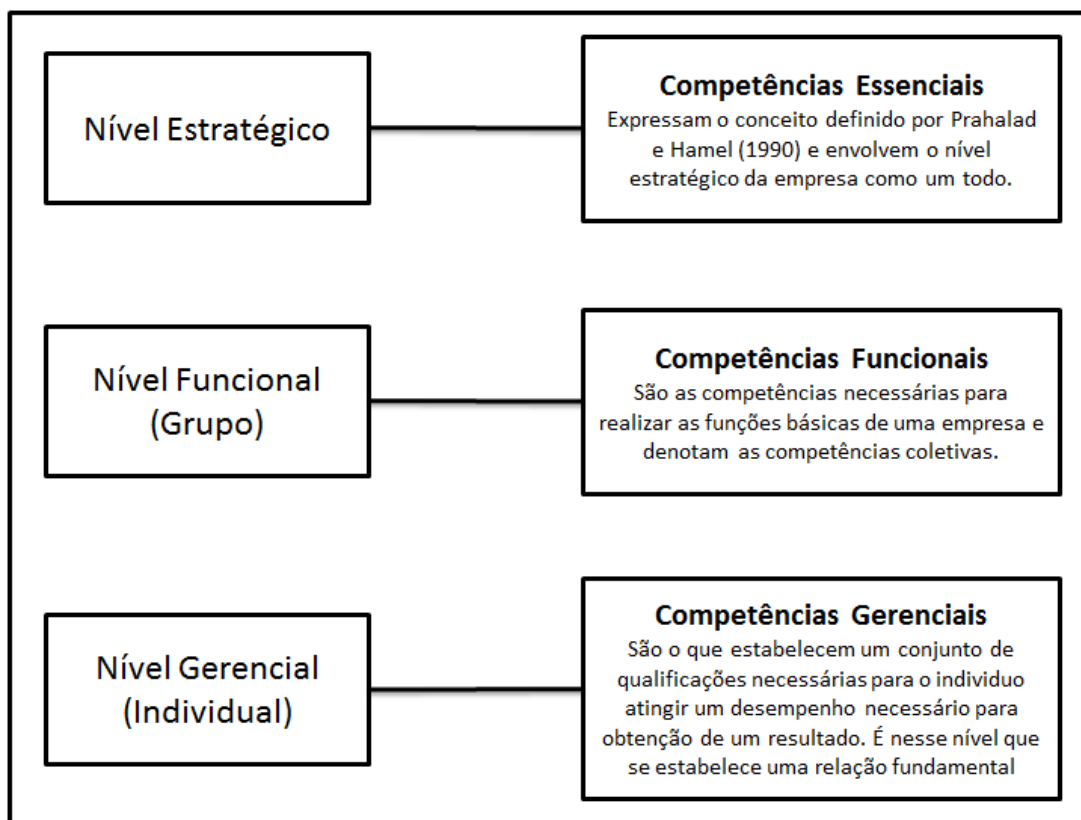


Figura 1: Classificação por níveis de competência

Fonte: Adaptado de Ruas (2000).

Observa-se que, no nível estratégico, Ruas (2000) traz o conceito de Prahalad e Hamel (1990), em que a vantagem competitiva de uma empresa repousa em suas competências essenciais. Essas competências essenciais ou *core competences* objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado. Sendo compostas de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes, aspecto fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para a sobrevivência da organização (PRAHALAD e HAMMEL, 1990). As competências que Ruas (2000) apresenta como necessárias para as funções básicas de uma empresa e que denotam as competências coletivas são colocadas no nível funcional. Por fim, no nível gerencial estão inseridas aquelas competências que formam o conjunto de qualificações do indivíduo que podem influenciar os resultados da empresa. É nesse nível que a relação entre as competências individuais e as coletivas é firmada.

Porém, somente através da articulação e da interação entre esses três níveis de competência é que se obtém a sinergia para a empresa obter vantagem competitiva. Nesse processo são de suma importância a habilidade que articulará as competências bem como a intensidade e qualidade da interação entre os níveis. As relações, sejam elas entre indivíduos, grupos, equipes, departamentos e/ou entre organizações, são relações sociais, o que a partir de então é explanado pela perspectiva social das Competências Coletivas. Nessa abordagem, o foco centra-se no conjunto de competências dos indivíduos, estejam estes em grupos, em projetos e/ou entre organizações (RUAS, 2000).

As competências necessárias para as funções básicas de uma empresa denotam as competências coletivas, estando estas classificadas no nível funcional. Dessa forma, a competência coletiva restringe-se a funções da empresa (grupos funcionais) ou a grupos *ad hoc*. Apesar de considerar que as competências coletivas compreendem apenas as funções básicas da organização nos níveis estratégico, funcional e gerencial, enfatiza-se a interação que deve haver entre os níveis para que as competências coletivas sejam articuladas (RUAS, 2000).

2.4.2 Perspectiva Social

Na abordagem social, entende-se a competência coletiva como a habilidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente em prol de um objetivo comum. Existem tarefas que são impossíveis para um indivíduo realizar sozinho. Logo, a habilidade desenvolvida por grupos de indivíduos que os permite realizar tais tarefas de modo coletivo é a competência coletiva (HANSSON, 2003).

Na ótica de competências coletivas em um contexto de grupo, Boreham (2004) designa que a força motriz do grupo é a consciência de seus membros quanto ao objeto de suas atividades. E ainda assevera que essa consciência é a consciência coletiva. A autora alicerça a construção da competência coletiva em três estágios:

- Construindo o sentido coletivo: um sentido que é percebido pelos indivíduos na estruturação de suas atividades de trabalho, solidificando o senso comum. Esse sentido coletivo é resultante da forma como a orientação do grupo é desenvolvida. Reside nesse nível a relevância da linguagem como fator fundamental na edificação do sentido coletivo.
- Desenvolvendo uma base de conhecimento coletiva: uma vez que o sentido do grupo ao desempenhar suas atividades é coletivo, e que cada participante o internaliza e busca a interface com os demais indivíduos, inicia-se a formação de uma base de conhecimento, que é coletiva aos integrantes do grupo.
- Desenvolvimento do senso de interdependência e cooperação.

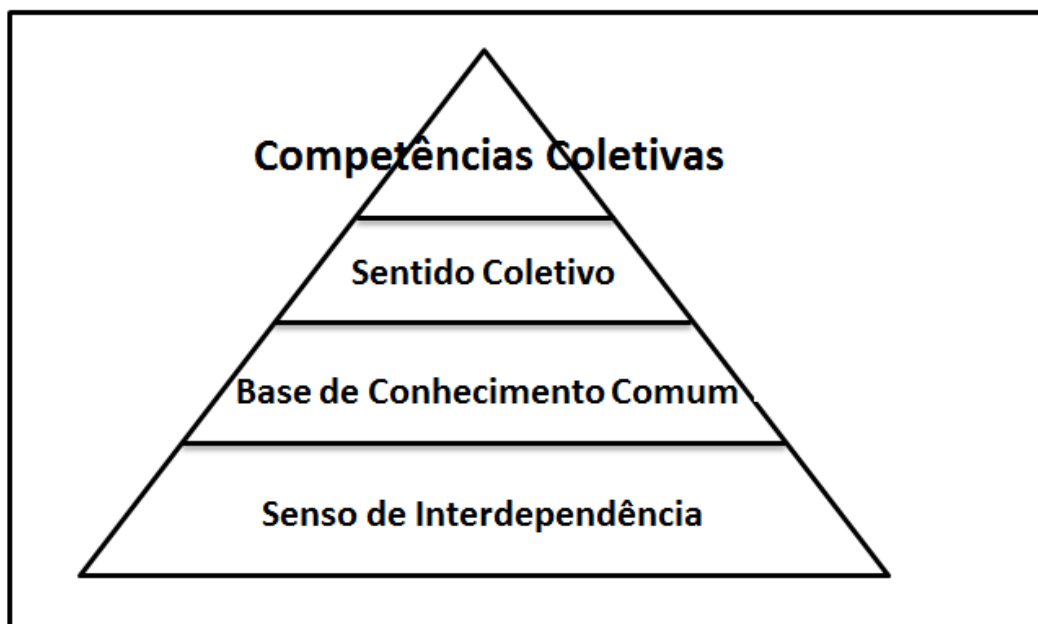


Figura 2: Estágios para a construção da competência coletiva
Fonte: Adaptado de Boreham (2004).

Através da análise destes estágios torna-se evidente a importância do espaço grupal como ambiente de desenvolvimento das competências. Outro ponto que também se apresenta de uma forma clara é que a visão reducionista das competências centradas apenas no indivíduo não fornece subsídios para uma compreensão maior sobre o tema. Essa ideia reducionista e analítica está baseada na visão ocidental em que há ênfase apenas no desenvolvimento do indivíduo e nas práticas neoliberais. No entanto, se inserirmos o termo “coletivo” nos estudos das competências, enriquecerá o seu conceito (BOREHAM, 2004).

Nesse processo, no qual há um sentido que é coletivo aos participantes ao desempenhar suas atividades e que há o desenvolvimento de uma base de conhecimento também coletiva, a qualidade da articulação e da combinação das competências individuais pode ser determinante no desempenho do grupo e o seu êxito dependerá do senso de interdependência e de cooperação entre os indivíduos. Reside nesse estágio a postura de compartilhamento, de partilha, de cooperação, de interdependência e de ajustamento aos propósitos do grupo (ROSA e BITENCOURT, 2010).

Loufrani-Fedida e Angué (2011) complementam que a coletividade 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. Hansson (2003), Loufrani-Fedida e Angué (2011) e principalmente 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.

Retour e Krohmer (2011) aprofundam a discussão e apresentam os fatores de criação e desenvolvimento da competência coletiva, como mostra a Figura 3. Os autores apresentam elementos exclusivos para as pessoas, como: o capital de competências individuais como base para criar oportunidades e o desenvolvimento de competências coletivas; a interação emocional que dá a condição a essa criação e ao desenvolvimento; as interações informais, construídas pelos atores, que contribuem para sua estabilização; e a cooperação que facilita o desenvolvimento de competências coletivas.

Fatores organizacionais também são identificados como fontes de criação de competência coletiva: a composição das equipes que deve apontar para uma combinação harmoniosa de competências individuais e personalidades; as interações formais, permitidas para a constituição das estruturas de trabalho em grupo, temporárias ou permanentes; o estilo de gestão (que fixa objetivos, autonomia); e as alavancas específicas dos gestores, que, mediante o desenvolvimento de ações, critérios de seleção para avaliação das pessoas, facilitam o desenvolvimento de habilidades coletivas (cooperação, transmissão de informações) (RETOUR e KROHMER, 2011).

Com base nesses fatores, é possível distinguir quatro atributos já apresentados da competência coletiva (HANSSON, 2003, LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011; RETOUR e KROHMER, 2011), conforme mostra a figura 3, a seguir.

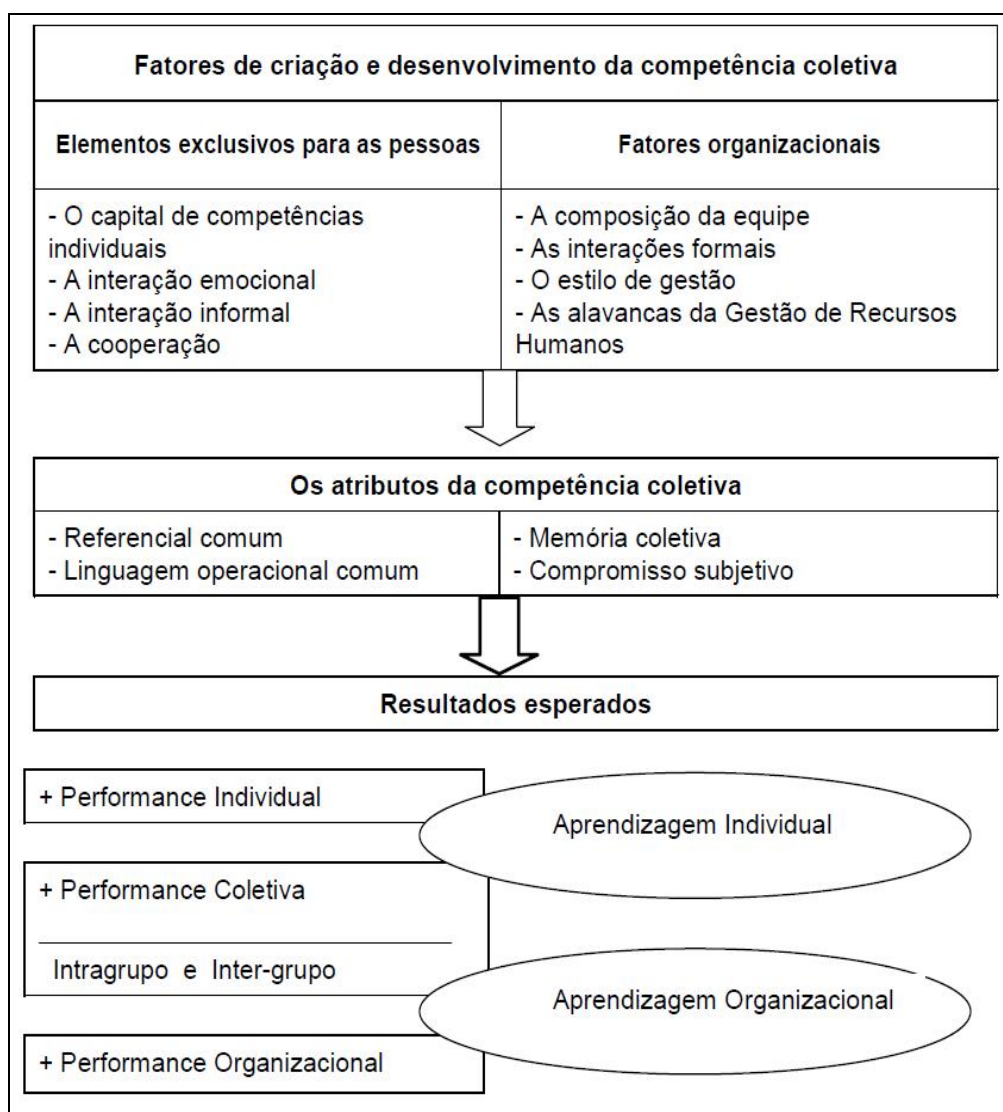


Figura 3: Fatores de criação e de desenvolvimento, os atributos e resultados esperados das competências coletivas.

Fonte: Retour e Krohmer (2011).

Boreham (2004) afirma que o sucesso das organizações dependerá da forma como o grupo enfrentará a fragmentação do próprio alinhamento quando houver diferenças nos objetivos dos indivíduos. Cabe ao grupo o realinhamento de seus propósitos. Dessa forma, a comunicação é fundamental para alcançar o equilíbrio desses objetivos. E então, Frohm (2002) indica a reunião como ferramenta fundamental para essa interação e para a própria construção de sentido coletivo. Essa ferramenta propicia a troca, a partilha e o envolvimento dos indivíduos, bem como a coordenação das diferentes fontes de conhecimentos e de perspectivas que esses indivíduos representam.

Porém, antes de seguirmos nos estudos dos demais autores que tratam da perspectiva social das competências coletivas, é relevante entendermos o que leva um grupo a agir coletivamente para atingir um objetivo comum. Para isso faz-se necessário entender o conceito de *sensemaking*.

De acordo com Weick (1993), a origem da competência coletiva está no processo de *sensemaking* do grupo, ou seja, na habilidade do grupo de dar sentido à ação. A ideia básica é sustentada pela crença de que a realidade é uma realização contínua que provém do esforço para ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre. *Sensemaking* enfatiza o que as pessoas tentam racionalizar para si mesmos e para os outros. Sendo assim, *sensemaking* é a construção de uma resposta plausível para uma situação ou evento específico. O *sensemaking* pode ocorrer em três níveis:

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

Os processos de *sensemaking* são importantes para o desenvolvimento do chamado “espírito coletivo”. A pré-condição para que exista a competência coletiva está na ação intencional do grupo (uma ação reflexiva), em detrimento de uma produção instrumental (uma ação automática), argumentando que a ação intencional pressupõe a intersubjetividade entre os membros do grupo. Para existir ação intencional, o pressuposto é que exista anteriormente uma construção de sentido no grupo a partir de momentos de interação. É pelo estabelecimento de um sentido compartilhado que os indivíduos se desenvolvem como um ente coletivo (HANSSON, 2003).

Dentro da lógica do *sensemaking*, os indivíduos desempenham papéis relevantes para o sucesso do empreendimento proposto. Por isso, Weick (1993) comenta que a estrutura, definida pelos papéis inter-relacionados por meio de rotinas interconectadas, constrói o sentido das ações do grupo. Neste processo, isto é, na habilidade de o grupo tornar significativa a ação, está a origem da competência coletiva. Da mesma forma,

Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que o capital social é sustentado pela interação, através de combinação e troca de conhecimentos, trazendo consequências para a ação.

Então, para que a competência coletiva seja desenvolvida, a coesão do grupo é necessária. Isso significa que as relações devem ser baseadas não só no papel em que cada um desempenha, mas também no convívio social. Essa característica se parece ao que Putnam (2002) chamou de relação de trocas, presente entre grupos com capital social mais elevado, que procuram obter sucesso em suas ações através da cooperação e onde existem níveis de confiança mais altos. Neste cenário a confiança é vista como facilitadora e viabilizadora da vida social. Fukuyama (2000) confirma esta visão, comparando a confiança a um lubrificante que torna mais eficiente o funcionamento de qualquer grupo ou organização.

As organizações são 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. As organizações baseadas em papéis e sequências de ações em rotinas são hábeis para lidar com situações normais, uma vez que os indivíduos aprenderam a partir de suas experiências anteriores (WEICK, 1993).

Desta forma, o *sensemaking* consolida-se numa nova forma de relacionar a ação com o contexto organizacional, na qual se destaca o modo como as pessoas criam sentido a partir de elementos da experiência e de seu contexto cultural e discursivo. Contudo, se algo fora da normalidade acontece, o processo de *sensemaking* torna-se mais difícil, pois requer um processo reflexivo de produção de sentido. Compreendendo que essa “anormalidade” ocorre pelo aumento da ambiguidade e incerteza durante o processo de busca por soluções, tais circunstâncias promovem o trabalho através da criação de sentido em um processo de afastamento da ambiguidade pela construção de ocorrências, problemas ou fatos embasados na reflexão retrospectiva sob influência das circunstâncias vivenciadas no momento. Assim, o *sensemaking* é explicitado e conhecido com base nas atividades concretas, tais como as ações e suas consequências.

2.5 CAPITAL SOCIAL

A aproximação entre os conceitos de capital social e competência coletiva parece relevante e fecundo, mas pouco explorado. Esses dois conceitos reúnem os mesmos tipos de fenômenos cognitivos e cooperativos que adotam os princípios de uma capacidade de agir e reagir de modo coletivo. A exploração dos dois conceitos resulta na constatação de que ambos são conceitos genéricos ou abrangentes (conceitos guarda-chuva) que reúnem diferentes fenômenos cognitivos e sociais e que ainda necessitam ser muito estudados (MICHAUX, 2011).

Coleman (1988) destaca a existência de alguns tipos de capital: capital físico, capital humano e capital social. O capital físico é representado por materiais tangíveis e observáveis, tais como ferramentas e equipamentos. O capital humano, menos tangível, refere-se às habilidades adquiridas pelos indivíduos, e o capital social, intangível, representa basicamente as relações entre as pessoas.

O conceito de capital humano e físico está bem estabelecido. Os conceitos de capital social e cultural, no entanto, não estão bem definidos. O capital social é geralmente considerado um atributo de comunidades, enquanto o capital humano é considerado um atributo de pessoas que dispõe de um estoque de competências, qualificações e conhecimentos. O capital cultural tem sido considerado um aspecto do capital humano, algo que um indivíduo pode acumular ao longo do tempo por meio de talentos, habilidades, formação, e de participação em atividades culturais (SEHNEM, 2001).

2.5.1 Conceito de Capital Social

O termo capital social vem sendo utilizado com frequência para explicar o desenvolvimento social e econômico e a cooperação entre indivíduos. Porém, não se pode considerá-lo como um conceito novo. Os estudos sobre o tema capital social, no decorrer dos anos, são abordados por diferentes áreas de conhecimento, tais como a sociologia, as ciências políticas, a administração, a economia, buscando compreender as suas relações com o empreendedorismo, a economia social e os estudos regionais (FUKUYAMA, 2000).

A difusão do conceito de capital social no meio acadêmico ocorreu devido à valorização das relações e estruturas sociais no discurso político e na ótica econômica em

introduzir uma dimensão normativa em sua análise; ao reconhecimento dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais não contabilizados por outras formas de capital; ao ambiente político-econômico emergente que levou a um reposicionamento dos papéis do Estado e da sociedade; à compreensão e utilização transversal do termo capital social por diferentes disciplinas; e ao potencial de alavancagem política do conceito (ALBAGLI e MACIEL, 2002).

Desde o princípio, o uso do conceito foi utilizado para elucidar uma gama de fenômenos sociais. No entanto, com o passar dos anos os pesquisadores concentraram sua atenção não só no papel do capital social como influenciador do desenvolvimento do capital humano (COLEMAN, 1988), mas também sobre a sua influência no desenvolvimento das regiões geográficas (PUTNAM, 2002), e também no desenvolvimento das nações (FUKUYAMA, 2000).

A primeira pessoa a descrever o fenômeno que o conceito de capital social quer captar e expressar foi Alexis de Tocqueville, em 1835. Porém a primeira pessoa a usar a expressão capital social foi o educador progressista e reformista social norte-americano Lyda Hanifan, em 1916, em estudos que descreveram os centros comunitários de escolas rurais. Segundo o autor, a comunidade se beneficia da cooperação de todos quando as pessoas criam o hábito de se relacionar, sejam por razões sociais, de lazer ou econômicas, em rede de relações ou capital social (FUKUYAMA, 2000).

Para Franco (2001), a grande contribuição de Fukuyama à genealogia do conceito de capital social foi ter identificado sua origem em Alexis de Tocqueville: "Talvez o maior teórico do capital social tenha sido alguém que nunca usou a expressão, mas compreendia sua importância com muita clareza: o aristocrata francês e viajante Alexis de Tocqueville". Ele observou, em *Democracy in America*, que em agudo contraste com a França, a América possuía uma rica "arte de associação", isto é, uma população habituada a se reunir em associações de voluntários para fins tanto triviais como sérios. A democracia americana e seu sistema de governo limitado funcionavam somente porque os americanos tinham muita prática para formar associações para fins civis e políticos. Esta capacidade de auto-organização significava não só que o governo não precisava impor ordem de uma forma hierárquica, de cima para baixo, mas que a associação civil também era uma "escola de autogoverno", que ensinava às pessoas hábitos cooperativos que elas levavam consigo para a vida pública.

No entanto, Jane Jacobs parece ter sido a primeira pessoa a explorar, depois de Tocqueville, a intimidade sociológica do fenômeno que se quer captar com o conceito de capital social (FUKUYAMA, 2000). Jacobs (1961) enfatizou a associação de vizinhanças, representando uma forma de capital social que pode promover a segurança pública e a confiança dentro das comunidades.

Para a autogestão de um lugar funcionar, acima de qualquer flutuação da população deve haver a permanência das pessoas que forjaram a rede de relações do bairro. Essas redes são o capital social urbano insubstituível. Quando se perde esse capital, pelo motivo que for, a renda gerada por ele desaparece e não volta senão quando se acumular, lenta e ocasionalmente, um novo capital (JACOBS, 1961, p. 151).

Jacobs (1961) estava preocupada com os fatores que tornam viva uma localidade, que fazem com que ela se torne aquilo que chamava de uma entidade real, com o tecido de relações tramado por pessoas reais, que vivem naquela comunidade. Onde as inter-relações que permitem o funcionamento de uma região como uma entidade real não são nem vagas nem misteriosas. Consistem em relacionamentos vivos entre pessoas específicas, onde muitas delas não possuem nada em comum a não ser o fato de utilizarem o mesmo espaço geográfico. Os primeiros relacionamentos que se formam em áreas urbanas, desde que haja uma estabilidade populacional nos bairros, são os que ocorrem na vizinhança e entre pessoas que têm alguma coisa em comum e integram instituições, tais como: igrejas, associações de moradores, associações de negócios, diretórios políticos, clubes sociais, associações de proprietários, grupos contra injustiças e assim por diante (FRANCO, 2001).

Todavia, estas não foram as únicas origens dos estudos sobre capital social. É possível traçar pelo menos três principais origens do conceito de capital social, segundo Albagli e Maciel (2002). A primeira refere-se aos autores provenientes das ciências sociais, que criaram e difundiram expressamente o termo, destacando-se Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam. A segunda fase aborda componentes-chaves, como confiança, coesão social, redes, normas e instituições, em vários contextos e disciplinas, em que o conceito tem sido usado implícita ou explicitamente. A terceira, mais extensa, inclui autores cuja produção contém elementos precursores do conceito de capital social, que remonta à sociologia clássica do século XIX, incluindo autores como Émile Durkheim e Max Weber.

Robert Putnam publicou, em 1993, um livro denominado *Making democracy work: civic traditions in modern Italy* – traduzido no Brasil, em 1996, como “Comunidade e

democracia: a experiência da Itália moderna”. Uma obra que teve o mérito de relançar e amplificar o debate sobre o capital social. No livro é retratada a pesquisa realizada durante duas décadas a fim de analisar o desenvolvimento das regiões italianas a partir da implantação do processo de descentralização administrativa naquele país. O intuito dos autores era avaliar o impacto da descentralização na diminuição das desigualdades regionais na Itália. Ao final das duas décadas os autores constataram ser o Norte a região mais desenvolvida em relação ao Sul, fato atribuído ao maior estoque de capital social daquela região (FRANCO, 2001).

Com isso Putnam (2002) considerou o capital social como um facilitador da cooperação espontânea, afirmando que esse conceito diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. Nas áreas que possuem um bom funcionamento do governo local e uma economia próspera, a atividade pública de cidadãos cria um ambiente de cooperação mútua, vital nas redes sociais e na igualdade das relações políticas e participação cidadã. Por trás de todos esses fenômenos irradia o espírito de confiança mútua entre os cidadãos.

Siisiäinen (2000) demonstra que, no estudo de Putnam, as atividades de votos diretos para governantes, leitura periódica de jornais, participação em clubes e entidades ou associação culturais melhoram o desenvolvimento econômico e a eficácia governamental. O estudo mostrou que no Norte da Itália, questões sociais, políticas, religiosas e até mesmo alianças cruciais foram tratadas de forma horizontal, enquanto as do Sul eram verticais. Por isso, Putnam (2002) diz que estas diferenças entre os padrões horizontais e verticais de organização e de alianças sociais geraram consequências fatais para o desenvolvimento de atores políticos.

Como conclusão a este trabalho na Itália, Putnam (2002) apresenta que as formas de capital social são em geral recursos morais da comunidade, e podem ser divididos em três principais componentes: a confiança, em primeiro lugar, as normas e obrigações sociais em segundo lugar e, em terceiro, redes sociais de atividade dos cidadãos, especialmente associações voluntárias. Logo, estes itens estão diretamente ligados a características públicas. Uma característica específica do capital social – confiança, normas e cadeias de relações sociais – é o fato de que ele normalmente constitui um bem público, ao contrário do capital convencional, que normalmente é um bem privado. Esta

constatação foi confirmada por Coleman, “por ser um atributo da estrutura social em que se insere o indivíduo, o capital social não é propriedade particular de nenhuma das pessoas que dele se beneficiam” (PUTNAM, 2002, p. 180).

Logo, a confiança é um componente básico desse conceito de capital social de Putnam. Mas a confiança necessária para estimular a cooperação não é uma confiança cega. A confiança implica uma previsão do comportamento de um ator independente (FRANCO, 2001).

Você não confia em que uma pessoa (ou uma entidade) fará alguma coisa simplesmente porque ela disse que irá fazer. Você só confia porque, conhecendo a disposição dela, as alternativas de que dispõe e suas consequências, a capacidade dela e tudo o mais, você espera que ela preferirá agir assim (PUTNAM, 2002, p. 180).

Em comunidades pequenas e coesas, tal previsão pode basear-se no convívio íntimo entre as pessoas. Em contextos mais amplos e complexos, porém, é preciso haver uma forma de confiança mais impessoal ou indireta (FRANCO, 2001).

Em contextos modernos e complexos, a confiança social pode ser originada de duas fontes conexas: as regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica. As regras sociais transferem do ator para outrem o direito de controlar uma ação, normalmente porque tal ação tem externalidades, isto é, consequências (positivas ou negativas) para outrem. As regras são inculcadas e sustentadas tanto por meio de condicionamento e socialização quanto por meio de sanções (PUTNAM, 2002).

As regras sociais geralmente são normas sem força legal, mas as pessoas costumam acatar as regras para serem aceitas nos coletivos que as estabeleceram. Essas regras, que fortalecem a confiança social, vingam porque reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação. A mais importante dessas regras é a da reciprocidade generalizada que supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha a ser retribuído no futuro (PUTNAM, 2002).

A regra da reciprocidade generalizada é um componente altamente produtivo do capital social. As comunidades em que essa regra é obedecida têm melhores condições de coibir o oportunismo e solucionar os problemas da ação coletiva... A regra da reciprocidade generalizada serve para conciliar interesse próprio com solidariedade (PUTNAM, 2002, p. 182).

Albagli e Maciel (2002) resumem a visão de Putnam para capital social como traços da vida social – redes, normas e confiança – que facilitam a ação e a cooperação na busca de objetivos comuns. Essa tríade vem dominando toda a discussão atual sobre o conceito de capital social. Halpern (2005) atesta que na academia o nome de Robert Putnam é sinônimo de capital social. As suas publicações elevam consideravelmente a quantidade de publicações subsequentes (FIGURA 4).

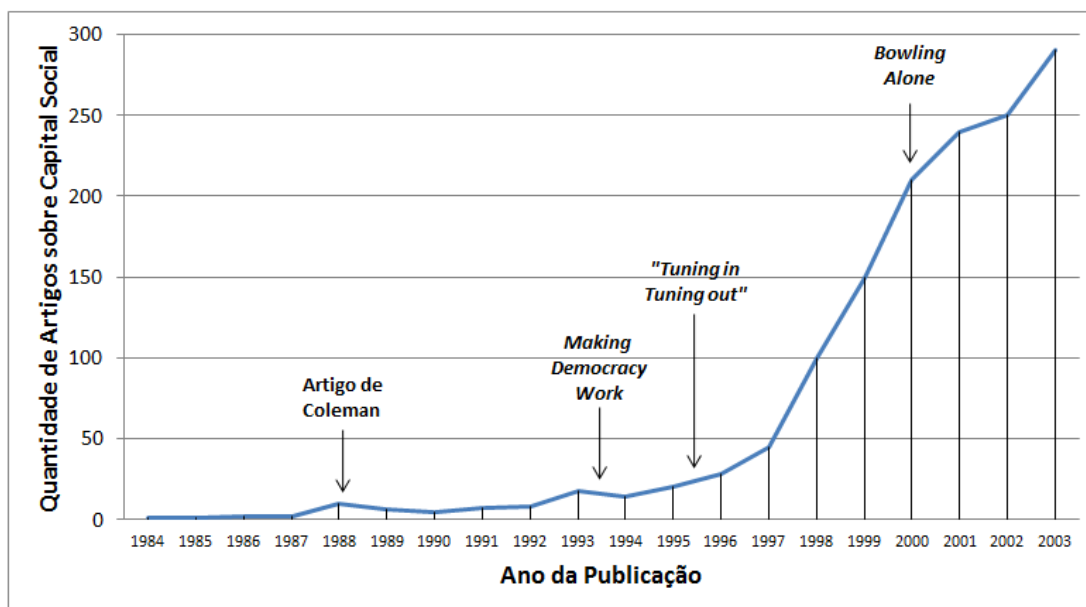


Figura 4: Influência das publicações de Putnam para o capital social

Fonte: Adaptado de Halpern (2005).

A origem do interesse no conceito de capital social, principalmente pelos países europeus, pode ser em parte traçada no trabalho teórico de Pierre Bourdieu. No final dos anos 1960 e início dos 1970, Bourdieu produziu diversos estudos apresentando a cultura como um fenômeno dinâmico, criativo e estruturado. Para ele o capital econômico está na raiz de todos os outros tipos de capital e constitui a casa para qual toda acumulação eventualmente retorna (ALBAGLI e MACIEL, 2002). Mas apesar da primazia pelo capital econômico, Bourdieu (1986) estende-se fortemente em seu trabalho empírico e teórico sobre o capital simbólico. O conceito mais desenvolvido pelo autor é o de capital cultural, utilizado para explicar de que maneira o julgamento cultural do grupo dominante é apresentado como universal, permitindo legitimar seu domínio.

Enquanto Putnam (2002) trata da questão do capital social como sendo um recurso coletivo baseado nas normas e redes de intercâmbio entre os indivíduos, Bourdieu (1986)

trata o capital social como a soma dos recursos decorrentes da existência de uma rede de relações de reconhecimento mútuo institucionalizada em campos sociais. Os recursos são utilizados pelas pessoas a partir de uma estratégia de crescimento dentro da hierarquia social do campo, prática resultante da interação entre o indivíduo e a estrutura. Cada campo social se caracteriza como um espaço onde se manifestam relações de poder, o que significa dizer que os campos sociais se estruturam a partir da distribuição desigual de um *quantum* social que determina a posição que cada agente específico ocupa em seu interior. Bourdieu (1986) denomina esse *quantum* como capital social.

A estrutura do campo social é composta, desse modo, por dois polos opostos: o dos dominantes e o dos dominados. Os agentes que ocupam o primeiro polo são justamente aqueles que possuem um máximo de capital social, enquanto os que se situam no polo dominado definem-se pela ausência ou pela escassez do capital valorizado no espaço específico do seu campo de pertencimento e, por sua vez, na sociedade como um todo (BOURDIEU, 1996).

Bourdieu usou o termo capital social pela primeira vez no início da década de 1980, para referir-se às vantagens e oportunidades de se pertencer a certas comunidades. Capital social foi definido pelo autor como o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua familiaridade e reconhecimento que provê para cada um de seus membros o suporte do capital de propriedade coletiva (ALBAGLI e MACIEL, 2002). Nesse contexto, para haver a formação de capital social é fundamental a existência de uma rede de relações, produto do trabalho de instauração e de manutenção, necessário para produzir e reproduzir relações duradouras e úteis, próprias para buscar benefícios duradouros. Esse pensamento afirma a condição de que relacionamentos em rede podem ou não obter sucesso em seus objetivos. De certo modo, pode-se dizer que o sucesso destas relações está diretamente ligado ao produto constituído pela ação gerada por estas mesmas relações e o grau de sustentabilidade entre elas (BOURDIEU, 1986).

O uso do termo capital por Bourdieu (1986) varia entre o realista e o metafórico, apontando sua intenção de tratar de recursos diferenciais de poder, e de vincular uma análise sobre o cultural com outra sobre o econômico. No centro de sua análise está o suposto de que a estrutura social é constituída de campos de luta pelo poder. Logo, para Bourdieu (1986), o conflito é inerente ao conceito de capital social, que, como todas as

demais formas de capital, é distribuído de forma desigual. O capital social se torna um recurso nas lutas sociais que são realizadas em diferentes campos (SIISIAINEN, 2000).

Enquanto os trabalhos de Bourdieu exerciam influência na Europa, quase simultaneamente, as pesquisas sobre capital social de James Coleman nos Estados Unidos influenciavam os países de língua inglesa, associando as abordagens da sociologia e da economia. Considera-se que sua principal contribuição para o debate sobre o tema repousa no tratamento direto e abrangente do conceito, atraindo a atenção de pesquisadores para a questão (ALBAGLI e MACIEL, 2002).

Coleman (1988) enfatizou no plano individual a capacidade de relacionamento do indivíduo, sua rede de contatos sociais baseada em expectativas de reciprocidade e comportamentos confiáveis que conjuntamente melhoram a eficiência individual. Segundo o mesmo autor, no contexto coletivo, o capital social ajuda a manter a coesão social em função da obediência às normas e leis, e de comportamentos como negociação em situação de conflito, prevalecendo a cooperação sobre a competição, o que é um fator de extrema importância numa sociedade ou numa comunidade.

Entre 1980 e 1982, Coleman concentrou seus estudos empíricos em comparar desempenhos e resultados de escolas públicas e escolas católicas de uma determinada região dos Estados Unidos, analisando o capital social primeiramente como um modo de melhor compreender a relação entre alcance educacional e desigualdade social e identificar certos aspectos da estrutura social por suas funções e demandas para a educação (ALBAGLI e MACIEL, 2002). A partir destes estudos, Coleman (1998) definiu capital social, no contexto educacional, como o conjunto de recursos intrínsecos nas relações familiares e na organização social comunitária e que são úteis para o desenvolvimento cognitivo ou social de uma criança ou de um jovem. Onde o tema capital social fundamentalmente reflete: lealdade, fidelidade, reciprocidade, compromisso, e outros elementos decorrentes das relações entre as pessoas de um grupo. Por isso Coleman (1988) lamenta o desaparecimento gradual das estruturas familiares e comunitárias na América como produtoras de capital social, porém considera que instituições formais assumem esse papel. Ressalta que compreender esse processo consiste em identificar uma engenharia social.

No entanto, o trabalho de Coleman sobre capital social foi além dos estudos apresentados. Coleman também buscou refinar o conceito e inseri-lo no contexto de uma

estrutura teórica mais ampla, estabelecendo um vínculo causal claro entre capital social e acesso a recursos (ALBAGLI e MACIEL, 2002). Como outras formas de capital, assinala Coleman (1988), o capital social é produtivo, possibilitando o alcance de certos fins que não seriam possíveis na sua ausência.

Capital social é definido por sua função. (...) Não é uma entidade singular, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: são todos consistentes com alguns aspectos das estruturas sociais e facilitam certas ações dos atores – sejam pessoas ou empresas – no âmbito da estrutura (COLEMAN, 1988, p. 98).

Ao se analisar os conceitos apresentados até agora se pode afirmar que o capital social se inscreve em duas definições amplas. Em uma delas, ele constitui um recurso que facilita a ação de um determinado ator, um recurso presente na rede social que vincula o ator aos demais. Os laços diretos e indiretos com outros atores na rede facilitam a ação do indivíduo. Na outra definição, o capital social constitui uma espécie de bem público usufruído por todos que pertencem às estruturas de atores coletivos (grupos, organizações, comunidades, regiões e até mesmo nações). Nesta última definição, o capital social confere coesão e benefícios sociais. O adjetivo social para essa segunda definição se contrapõe ao privado. É social porque pode ser apropriado pelos integrantes do ator coletivo. Contrariamente, para a primeira definição, o adjetivo social refere-se ao fato de que o recurso está presente nas redes sociais (ADLER e KNOW, 2000).

De certa forma, as diferentes definições de capital social apresentadas no quadro a seguir podem ser organizadas sob uma ou outra definição:

Bourdieu (1986)	Capital Social é o agregado de recursos reais ou potenciais, os quais estão vinculados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo... a soma dos recursos reais ou virtuais que se somam a um indivíduo ou grupo em virtude da posse de uma rede durável.
Coleman (1988)	Capital social é definido por sua função. (...) Não é uma entidade singular, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: são todos consistentes com alguns aspectos das estruturas sociais e facilitam certas ações dos atores – sejam pessoas ou empresas – no âmbito da estrutura.
Portes (1998)	Capital Social é a habilidade dos atores em assegurar benefícios em virtude de seu pertencimento às redes sociais ou outras estruturas sociais.
Fukuyama (1996)	Capital Social pode ser entendido como a habilidade das pessoas em trabalhar juntas, com vistas a propósitos comuns, em grupos e organizações.
Fukuyama (2000)	O capital social pode ser definido como a existência de um certo conjunto de valores e normas informais ou normas partilhadas entre membros de um grupo que permite cooperação entre eles.
Inglehart (1997)	É uma cultura de confiança e tolerância na qual as redes extensivas de associações voluntárias emergem.
Putnam (2002)	Capital Social refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo.
Schiff (1992)	É o conjunto dos elementos da estrutura social que afeta as relações entre pessoas e são insumos ou argumentos da função de produção e utilidade.
Woolcock (1998)	Capital social é a informação, a confiança e as normas de reciprocidade inerentes à rede social de alguém.

Quadro 2: Definições de capital social

Fonte: Adaptado de Adler e Kwon (2000).

Em uma tentativa de integração das duas amplas definições acima mencionadas, Adler e Kwon (2000) oferecem uma definição de capital social onde ele constitui um recurso de atores individuais e coletivos criado pela configuração e conteúdo da rede de relações sociais mais ou menos durável. Para eles, há três fontes diretas de capital social: rede, normas partilhadas e crenças partilhadas. As normas partilhadas apenas constituem uma fonte de capital social se possuírem uma natureza específica. As crenças guardam relação com os valores, mas também com uma linguagem comum que facilita a comunicação. A linguagem comum, considerando a pragmática linguística que estuda as restrições e os efeitos do uso da língua na interação social, tem a ver com a construção de sentido que resulta da interação dos atores, lembrando que a linguagem não serve para denominar uma realidade preexistente, mas para articulá-la e conceituá-la. Um sistema de crenças comum permite uma melhor comunicação das ideias e construção de sentido de experiências comuns (DUCROT e TODOROV, 1982)

A comunicação permite que visões de mundo comuns, pressupostos e expectativas emergem entre as pessoas e facilitem sua ação conjunta. Adler e Kwon (2000) mencionam o forte efeito das instituições formais e regras sobre o capital social. As organizações

formais criam muitos vínculos e posições nas redes sociais. O fato de a estrutura formal influenciar a estrutura da rede social faz com que haja uma influência sobre o capital social. O cargo ocupado por um determinado indivíduo no interior de uma organização pode propiciar “pontes” (*bridges*) a redes sociais a que ele não tinha acesso antes de ocupar esse cargo. Por outro lado, ocorre o processo inverso e as redes sociais às quais o indivíduo pertence podem alavancar ou facilitar o desempenho nas atividades do cargo. Trata-se de uma mútua influência, da organização formal sobre a rede social e da rede social sobre a organização formal (ADLER e KNOW, 2000).

2.5.2 Tipos de Capital Social

O capital social é um ativo que facilita algumas formas de ação social e inibe outras. As relações sociais entre os membros de uma família e de uma comunidade revelam-se como um fator importante para o desenvolvimento do capital humano. Da mesma forma o capital social exerce influência para o desenvolvimento do capital intelectual (COLEMAN, 1988; NAHAPIET e GHOSHAL, 1997, 1998).

A literatura internacional (Gittel e Vidal, 1998; Narayan, 1999; Woolcock 1998; Putnam, 2002), incluindo Halpern (2005), tem diferenciado as formas de capital social com base na posição social dos agentes envolvidos. Desse modo, distinguem-se, usualmente, os seguintes tipos do capital social: *bonding social capital* (união), *bridging social capital* (ponte) e *linking social capital* (ligação).

O *bridging social capital* representa a conexão existente entre os diferentes grupos, tais como os amigos dos amigos, sócios e conhecidos. Esse tipo de capital social descreve os laços horizontais das pessoas com grupos de diferentes origens (MACKE et al., 2009).

Este tipo de capital, também conhecido como capital social extracomunitário, é o que descreve as relações sociais geradoras de capital que determinada comunidade estabelece com grupos sociais e econômicos externos. Esse tipo de capital social é muito importante, pois permite que os indivíduos estabeleçam as relações sociais em que são efetuadas “trocas econômicas” (relações de mercado) e o acesso às informações (conhecimento) presentes em meios externos à sua comunidade. Quando o capital social do tipo *bridging social capital* é abundante, tem-se uma sociedade fluida e integrada na qual,

por exemplo, a despeito das diferenças sociais, pobres e ricos confiam uns nos outros e compartilham informações (WOOLCOCK, 1998).

O *bonding social capital* refere-se às relações mais próximas dos indivíduos. É caracterizado pelos laços fortes existentes entre os grupos de pessoas que partilham valores semelhantes, como por exemplo, nas relações entre familiares e amigos, pessoas mais próximas do círculo de convivência. Devido a essa proximidade, os indivíduos refletem semelhanças nos hábitos e comportamentos (MACKE et al., 2009).

Este tipo de capital, também apontado por Woolcock (1998) como capital social comunitário, corresponde às relações sociais comunitárias dos indivíduos. Refere-se à capacidade que estes (indivíduos) possuem para gerar relações sociais baseadas em reciprocidade e confiança nas suas comunidades, além do potencial organizativo que essas mesmas comunidades possuem. Envolve os vínculos entre agentes de mesma posição. São os grupos homogêneos, voltados para dentro, nos quais as identidades dos membros são reforçadas. Essa ‘supercola sociológica’, nas palavras de Putnam (2002), cria um ambiente de lealdade e reciprocidade entre membros, sendo útil, especialmente, para a resolução de problemas de ação coletiva e para o apoio mútuo intragrupo.

Granovetter (1973) categoriza as relações entre os indivíduos ou organizações em laços fortes e laços fracos. Onde os laços fracos são fundamentais, por exemplo, para a disseminação da inovação, por serem redes constituídas de indivíduos com experiências e formações diversas. Já nas redes de laços fortes há uma identidade comum, as dinâmicas geradas nessas interações não se estendem além dos *clusters*, por isso mesmo, nas referidas redes procuramos referências para a tomada de decisão; são relações com alto nível de credibilidade e influência. Indivíduos que compartilham laços fortes comumente participam de um mesmo círculo social, ao passo que os indivíduos com os quais temos relações de laços fracos são importantes porque nos conectam com vários outros grupos, rompendo a configuração de “ilhas isoladas” dos *clusters* e assumindo a configuração de rede social (GRANOVETTER, 1973).

A figura 5 apresenta exemplos de como diferentes tipos *bonding social capital* e *bridging social capital* combinados entre si podem contribuir para a construção de diferentes tipos de sociedades (HALPERN, 2005).

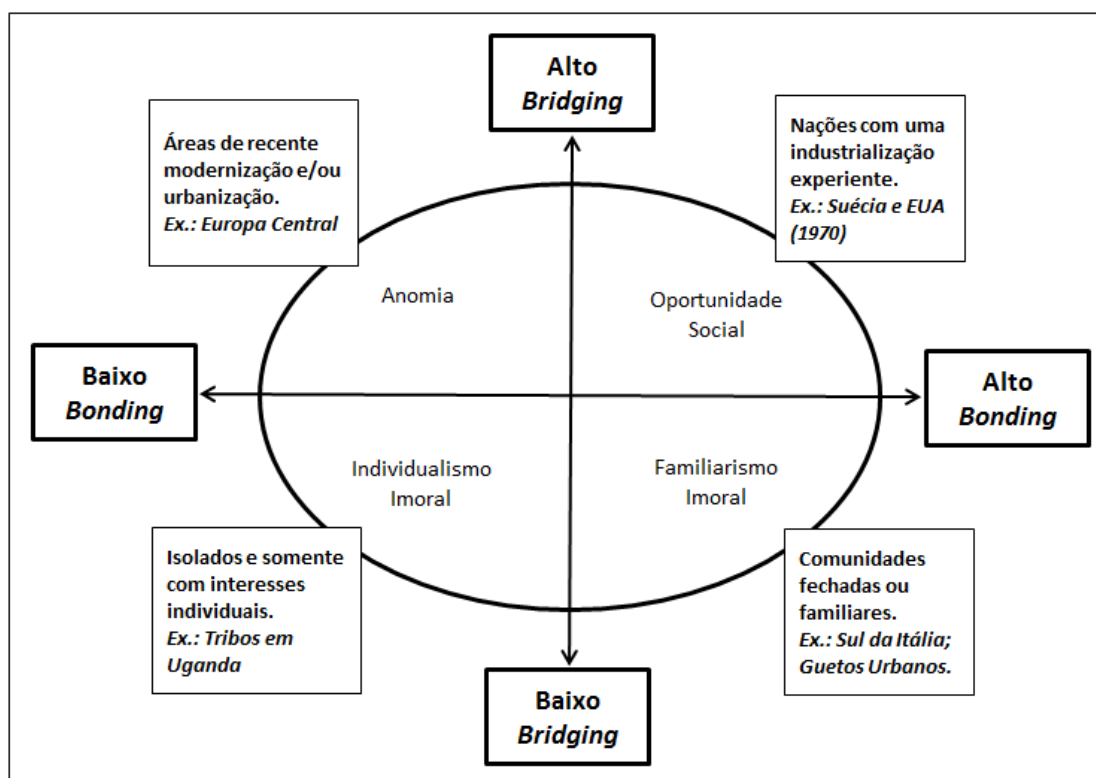


Figura 5: Exemplos de combinações de *bonding* e *bridging*
 Fonte: Adaptado de Halpern (2005).

Por fim, o *linking social capital* refere-se à ligação existente entre os vínculos do capital social que conectam pessoas, ou o grupo a que pertencem e a pessoas ou grupos em situação de poder político ou financeiro. Esse tipo de capital social é bom para acessar instituições formais, podendo fomentar a ligação intra e intergrupos do *bridging* (SABATINI, 2008; CRAWFORD, 2006; WEBB, 2008).

Considera-se também que o capital social do tipo *linking* está relacionado às relações entre os indivíduos e grupos em diferentes estratos sociais, ou seja, em uma hierarquia onde o poder, status social e riqueza são acessados por diferentes grupos. Esse tipo de capital social permite a unificação do capital social coletivo com a visão do capital social individual. A esse grupo é inerente a capacidade de alavancar recursos, ideias e informações para além das instituições formais da comunidade (MACKE et al., 2009).

O *linking* pode ser visto como um capital social institucional e que tem como finalidade escrever as relações sociais existentes entre a sociedade civil e o Estado (os diversos órgãos e 'espaços públicos' com que se relacionam os cidadãos). São as ligações verticais entre os pobres e as pessoas ocupantes de postos de decisão em organizações

formais. Comunidades nas quais abunda esse tipo de capital, têm governos permeáveis às demandas oriundas dos estratos inferiores da pirâmide social (WOOLCOCK, 1998).

2.5.3 Mapa Conceitual do Capital Social

O capital social, de acordo com Halpern (2005), pode ser qualquer estrutura social que facilita a cooperação e a confiança entre os indivíduos e deve ser estruturado em três componentes básicos: rede social, normas sociais e sanções que facilitam a ação cooperativa entre os indivíduos e comunidades.

As redes sociais estariam ligadas a padrões nos quais estão baseadas as conexões entre os indivíduos e os elos que foram os relacionamentos em determinada rede. Dessa forma, este componente envolve aspectos como a configuração da rede (HALPERN, 2005). As normas dizem respeito a regras, valores e expectativas que caracterizam a comunidade (ou a rede social) e, em geral não são escritas, mas compreendidas segundo os padrões de comportamento valorizados ou socialmente aprovados. Uma das principais é a norma de "reciprocidade". A reciprocidade é comum onde existe capital social. Um indivíduo fornece um serviço a outro, ou age em benefício de outro na expectativa de que esta gentileza retornará no futuro. As sanções, por sua vez, são importantes instrumentos para a manutenção das normas sociais (PUTNAM, 2002).

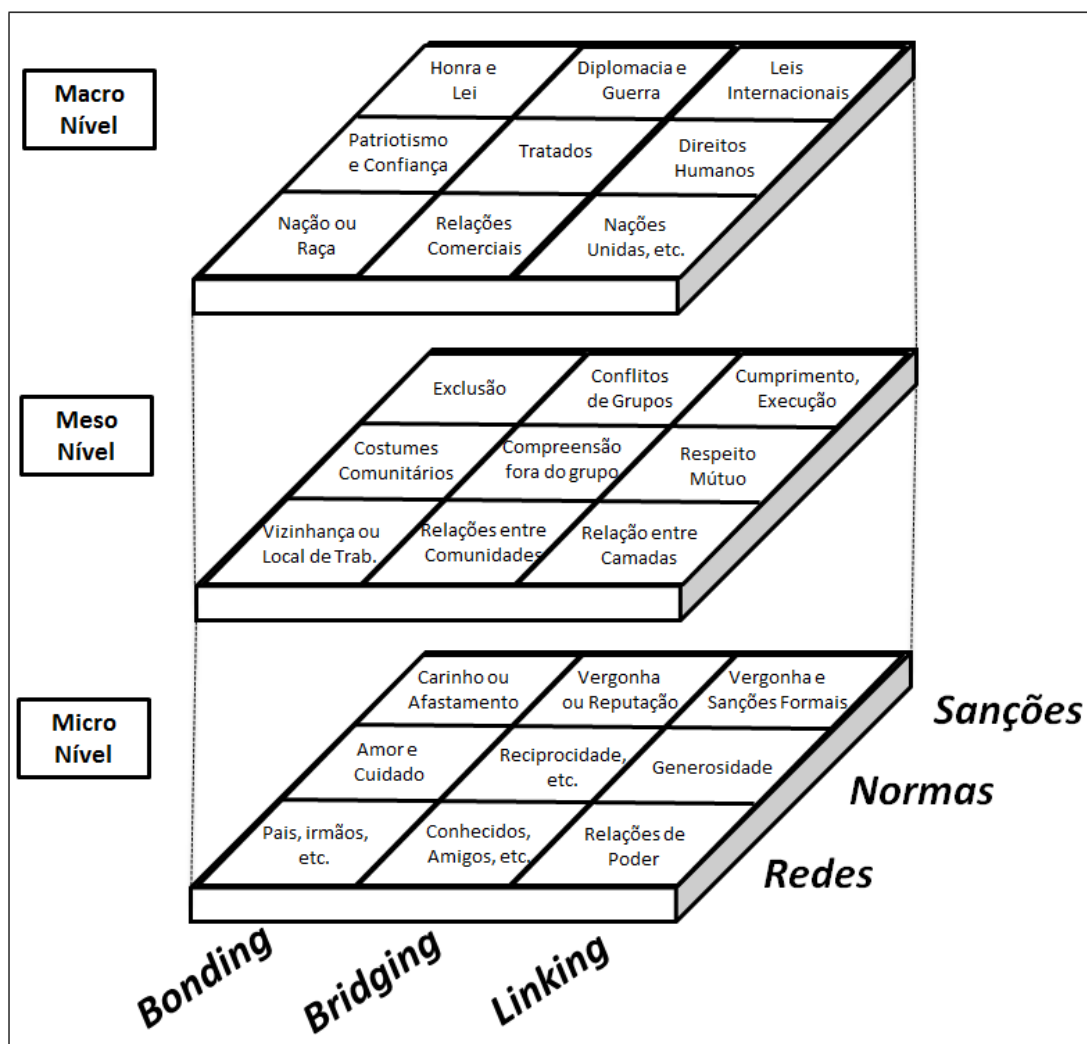


Figura 6: Mapa conceitual de capital social de Halpern

Fonte: Adaptado de Halpern (2005).

Halpern (2005), conforme visto na figura 6, trabalha com a existência de três dimensões transversais do capital social: componentes, níveis e funções. Os componentes do capital social, que interagem, influenciam e reforçam-se mutuamente, consistem em redes (relações de interconexão entre os indivíduos), normas (regras, valores e expectativas que norteiam as relações sociais) e sanções (punições e recompensas). O capital social também é um conceito multinível e possui três níveis básicos onde existem equivalências funcionais entre os diferentes níveis, ou seja, a diminuição do capital social em um nível pode ser compensada pelo aumento em outro nível. Os níveis são:

- Nível-micro: Relacionamentos próximos, pais, irmãos, amigos, etc.
- Nível-meso: Local de trabalho, vizinhança, comunidade, clubes, etc.
- Nível-macro: Estado, nações, raças.

Este modelo conceitual apresenta as principais funções do capital social, também como tipos de capital social: *bridging*, *bonding* e *linking*, e inter-relaciona os três aspectos de cada dimensão (redes, normas e sanções; níveis micro, meso e macro; tipos *bridging*, *bonding* e *linking*), e também suas três dimensões (componentes, níveis e funções). Por esta razão, este trabalho irá adotar este modelo como ferramenta de análise e base para o desenho do instrumento de mensuração do capital social.

2.5.4 Mensuração do Capital Social

O capital social remete a valores que vão além do racionalismo econômico. Isso se deve primeiramente à sua composição, que engloba diversos fenômenos qualitativos, fazendo com que os estudos de capital social tendam a centrar-se sobre uma série de indicadores subjetivos e intangíveis, dificultando a captação por indicadores estatísticos (FUKUYAMA, 2000; HALPERN, 2005). Dadas estas características, a OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development* - 2004) considera que a mensuração do capital social ainda é um assunto emergente.

A medição deste conceito é bastante importante, pois permite maior comparabilidade entre experiências locais distintas, o que determina a razão pela qual muitos cientistas, em todo o mundo, buscam meios de mensurá-lo. Onyx e Bullen (2000) realizaram um trabalho com base no conceito de capital social de Coleman (1988) e Putnam (2002) quando consideraram que existem diversos elementos bem distintos, ou fatores estatísticos, que juntos parecem definir o capital social. Na pesquisa, identificaram oito fatores essenciais para medir a existência de capital social em comunidades: participação na comunidade, pró-atividade social, sentimentos de confiança e segurança, conexões com a vizinhança, conexões familiares e amigáveis, tolerância à diversidade, valorização da vida e conexões de trabalho. Tal estudo representa uma alternativa de resposta à necessidade de explorar as dimensões do capital social apontada por Putnam (2002).

O interesse pelo estudo de capital social também é detectado pelas instituições internacionais que desenvolvem programas com este foco. Destacam-se como organizações: o Banco Mundial (*Social Capital Initiative*), a *Food and Agriculture Organisation* (FAO), a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) e a

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), além de países como a Austrália, que possui a *Comission Research Paper*, e o Canadá, com seu *Policy Research Initiative* (PRI) (MACKÉ et al., 2010).

Para Callois e Aubert (2007), essa ideia é convincente por três razões: i) o capital social implica muitos laços sociais que podem transmitir informações (COLEMAN, 1988; HAEZEWINDT, 2003) e as informações relevantes são muitas vezes dispendiosas, logo, aqueles que têm acesso mais fácil, terão vantagens decisivas; ii) a prevalência de confiança e fidelidade permite uma diminuição dos custos de transação (FUKUYAMA, 1996; HAEZEWINDT, 2003), e iii) as relações sociais facilitam a ação coletiva e podem envolver a fabricação de bens públicos que permitem aumentar a produção e a inovação (MORGAN, 2000).

2.7 CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

É relevante para este projeto abordar, mesmo que resumidamente, os conceitos de *agribusiness* e seu fluxo básico, pois estes auxiliarão na definição dos principais pontos para a criação das estratégias de pesquisa, a definição da população pesquisada e a forma da coleta de dados.

Pode-se dizer que o conceito de *agribusiness* surgiu em 1957 através de estudos das transformações e reestruturações da agricultura pelos pesquisadores da Universidade de Harvard, Davis e Goldberg. Resultado do esforço para definir os novos sistemas de produção que chegavam ao campo, esse conceito incorpora todos os agentes que proporcionam dinâmica a cada elo da cadeia que vai do mercado de insumos e fatores de produção, passa pela propriedade agrícola produtiva e chega até o processamento, transformação e distribuição (AMARO, 2002).

Pela definição de Davis e Goldberg (1957), *agribusiness* é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles. Segundo esses autores, as atividades agrícolas não poderiam mais ser abordadas de maneira dissociada dos outros agentes responsáveis

por todas as atividades que garantem a produção, transformação, distribuição e consumo de produtos agrícolas. Eles consideravam essas atividades como parte de uma extensa rede de agentes econômicos que incluíam a produção de insumos, transformação industrial, armazenagem, distribuição e comercialização dos produtos agrícolas e derivados. Participam também desse complexo os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

Porém, a concepção do agronegócio e dos sistemas agroindustriais continuou evoluindo. Em 1991, Shelman propôs um fluxograma (FIGURA 7), considerando todos os agentes participantes da produção, processamento, distribuição e comercialização de um produto específico e foram incluídas, também, todas as instituições que interferem ou coordenam as etapas sucessivas do fluxo da matéria-prima considerada, tais como o governo e associações de classe.

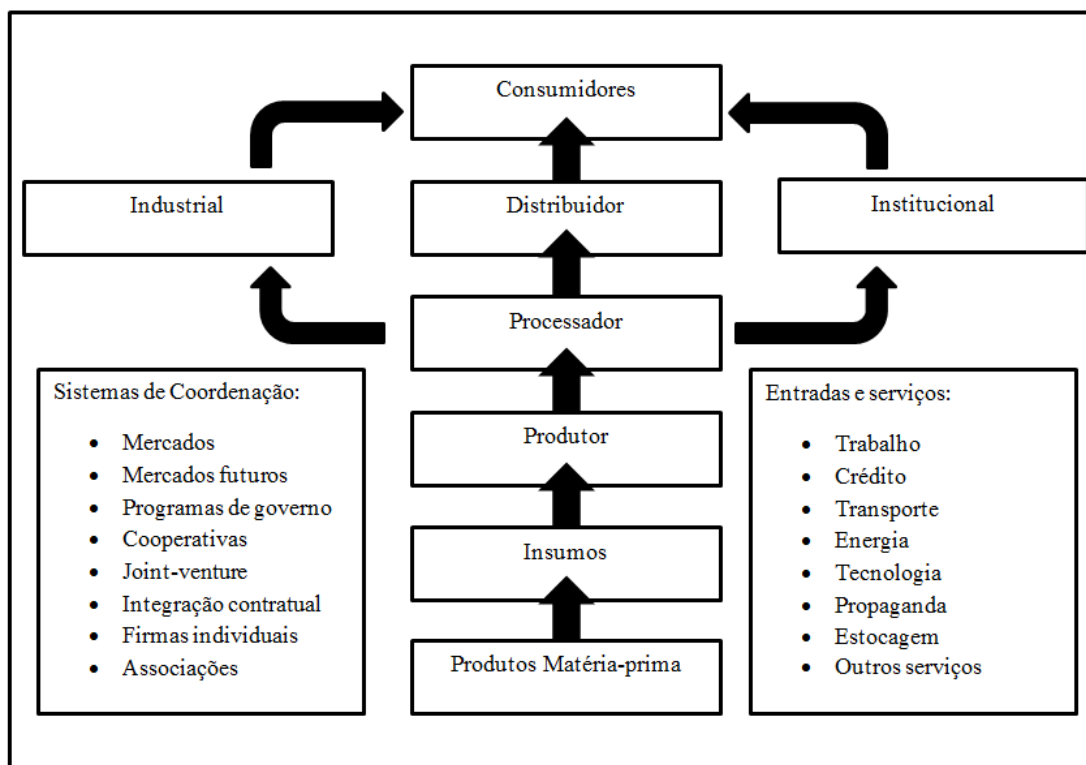


Figura 7: O fluxo do sistema do agronegócios
 Fonte: Adaptado de Shelman (1991).

A cadeia delimitada na figura é formada por diferentes elos interligados e estes estabelecem entre si relações diretas e indiretas. No centro da figura se estrutura a cadeia

principal, formada por ações produtivas diretas, sendo estas compostas pelos elos do produtor, processador, distribuidor e consumidor final, complementadas pela produção de matéria prima e insumos. Externamente à cadeia central, destacam-se os ambientes organizacionais e institucionais formados por agentes públicos e privados que atuam indiretamente sobre a produção, sendo as suas ações auxiliares ao desempenho produtivo. Como auxiliares à cadeia principal, os agentes externos prestam diferentes tipos de serviços visando regulamentar, fiscalizar e defender os direitos da cadeia produtiva, em seus diferentes elos. Além disso, pode ser creditado ao entorno, à produção da ciência e tecnologia, bem como à institucionalização dos mecanismos que proporcionam o funcionamento da cadeia no mercado (AMARO, 2002).

Olhando para o recorte da cadeia produtiva e para a literatura que trata das pesquisas empenhadas em entender as dinâmicas agrícolas, econômicas, sociais e ecológicas relacionadas com a cultura do morango, observa-se que o elo da produção primária tende a concentrar o maior número de pesquisas e ensaios, principalmente nas questões agrícolas relacionadas com o cultivo. Contudo, são crescentes as pesquisas que passaram a incluir outras questões ligadas ao funcionamento da cadeia produtiva (SPECHT, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição do método a ser utilizado pelo pesquisador requer cuidado e dedicação. Essa etapa demanda não só uma descrição dos métodos e técnicas que serão utilizadas no desenvolvimento da pesquisa, mas conexões com as leituras realizadas para a formulação do quadro teórico e os objetivos de estudo. Cada objetivo descrito no projeto deve ser analisado sob um método e técnica adequados (DESLANDES, 2008).

Nesse capítulo está descrito o método que foi utilizado para atingir os objetivos desse trabalho. Para tanto, a seguir serão discriminados a revisão bibliográfica, o delineamento da pesquisa, o plano amostral e o instrumento de coleta e análise dos dados.

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é um exame abrangente de informações disponíveis relativas ao tema e à abordagem da pesquisa, e possui como objetivos: fornecer informações acessórias para o estudo em pauta; esclarecer o raciocínio sobre o problema e perguntas de pesquisa que são abordadas no estudo em pauta; ajudar a definir construtos importantes relacionados ao estudo; e sugerir amostragens e outras abordagens metodológicas que tiveram sucesso no estudo de temas semelhantes (HAIR Jr. et al., 2010). A revisão bibliográfica permite a análise de pesquisas anteriores sobre o mesmo tema ou temas semelhantes (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999).

Esta fase ajuda o pesquisador a ter consciência do paradigma, da percepção seletiva e dos próprios mecanismos de defesa (GUMMESON, 2000). Neste sentido, na fase da revisão bibliográfica, o tema e o problema da pesquisa foram fundamentados contemplando as seguintes áreas de estudo: competências coletivas e capital social. A

partir disso, foi possível estabelecer as categorias de análises utilizadas para permitir a compreensão adequada do tema e obter as respostas ao problema.

Com o objetivo de fornecer apoio à pesquisa, foi definida uma estrutura de análise. Os critérios para a definição desta estrutura estão associados à revisão da literatura, o que permitiu desenvolver um conjunto de categorias de análise, conforme ilustrado no quadro 3:

Categoria de análise	Fundamentação teórica
<p>Competências Coletivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Origem das competências • Escola americana e francesa • Hierarquia das Competências • Perspectiva funcional e social • <i>Sensemaking</i> 	<p>Fleury e Fleury (2001); Boyatzis (1982); Spencer e Spencer (1993); Zarifian (2001); Perrenoud (1999); Dubar (1998); Stroobants (1997); Boterf (1994, 2003); McClelland e Dailey (1972); Durand (1998); Ruas (2000); Penrose (1995); Herzog (2001); Porter (1989); Prahalad e Hamel (1990); Krogh e Ross (1995); Ruas et al. (2005); Heene e Sanchez (1997); Nordhaug e Grønhaug (1994); Hansson (2003); Leonard-Barton (1992); Rosa e Biterncourt (2010); Boreham (2004); Frohm (2002); Collin e Grasser (2011); Weick (1993); Weick e Roberts (1993); Loufrani-Fedida e Angué (2011); Collin e Grasser (2011); Michaux (2011); De Montmollin (1995); e Retour e Krohmer (2011).</p>
<p>Capital social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceitos, tipos e dimensões do capital social • Mapa conceitual • Formas de mensuração 	<p>Coleman (1988); Putnam (2002); Fukuyama (1996,2000); Franco (2001); Jacobs (1961); Siisiäinen (2000); Halpern (2005); Bourdieu (1986); Woolcock (1998); Adler e Kwon (2000); Gittel e Vidal (1998); Narayan (1999); Macke et al. (2009, 2010); Sabatini (2008); Crawford (2006); Webb (2008); Nahapiet e Ghoshal (1997, 1998); Albagli e Maciel (2002); e Haezewindt (2003).</p>
<p>Cadeia produtiva agroindustrial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceito de agronegócios 	<p>Davis e Goldberg (1957); Goldberg (1968); Amaro (2002); e Shelman (1991).</p>

Quadro 3: Categoria de análise da revisão bibliográfica

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

Com o intuito de atender o objetivo de analisar a dinâmica das competências coletivas na finalidade de entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências na produção de morangos do Vale do Caí-RS, este estudo se caracterizou por uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo identificar as opiniões dos indivíduos, sem a preocupação de transformar seus resultados em números, visando, entretanto, entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar. As técnicas de pesquisa qualitativa são

muito importantes quando se pretende entender melhor algum assunto sobre o qual não se tem conhecimento prévio suficiente ou para explorar conceitos pouco estudados, ou ainda, buscar novas ideias (VIRGILLITO et al., 2010).

Marshall e Rossman (2006) comentam sobre os principais desafios vivenciados por pesquisadores que conduzem estudos qualitativos: desenvolver uma estrutura completa, concisa e elegante do estudo; planejar um projeto que seja sistemático e flexível; e integrar os dois primeiros desafios em um documento coerente que convença que o estudo deve ser realizado, pode ser realizado e será realizado.

Assim sendo, uma pesquisa qualitativa compreende uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. A pesquisa qualitativa não é estruturada no fato de que as questões feitas são formuladas na medida em que a pesquisa avança (MALHOTRA, 2011). Neste sentido, Flick (2009, p. 16) argumenta que “a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico, parte da noção da construção social das realidades em estudo e está interessada nas perspectivas dos participantes”. Assim, preocupa-se com as práticas do dia-a-dia e em seu conhecimento habitual relativo à questão em estudo. Consoante isso, Gummesson (2000) reforça que as pesquisas qualitativas utilizam-se fortemente da análise e interpretação do pesquisador.

É importante destacar que a pesquisa qualitativa pode ter uma abordagem direta ou indireta. Uma abordagem direta não é dissimulada, ou seja, revela-se ao entrevistado o propósito da pesquisa. Em contraste, a pesquisa com abordagem indireta simula o verdadeiro propósito do projeto (MALHOTRA, 2011). Nesta pesquisa, a abordagem foi direta, pois foram explicados os objetivos do estudo aos participantes. Inclusive, Yin (2010) enfatiza que os entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre o tema da pesquisa em questão, além de fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando a identificar outras fontes relevantes de evidência.

De acordo com Marshall e Rossman (2006), os pesquisadores, ao desenvolverem uma abordagem de pesquisa qualitativa, geralmente confiam em quatro métodos para coletar informações: participação no planejamento, observação direta, entrevistas em profundidade e pesquisa documental. Neste projeto se optou pela utilização de entrevistas em profundidade.

A pesquisa qualitativa, em geral, proporciona a melhor visão e compreensão do problema e também é apropriada ao existir uma situação de incerteza (MALHOTRA, 2011). Dessa forma constituiu o caráter exploratório essencial para esta pesquisa. De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa exploratória é favorável quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações. Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior no qual se possa buscar informações sobre a questão ou o problema.

Tendo este estudo a finalidade de trazer à tona aspectos relacionados aos conceitos apresentados, possibilitando aprofundar os dados e gerando reflexões que possam contribuir para a elucidação de um fenômeno social pouco investigado, ou seja, o desenvolvimento das competências coletivas relacionado ao capital social na cadeia produtiva de morangos, a pesquisa qualitativa com caráter exploratório foi justificável.

3.2 ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Apesar da produção de morangos ocorrer em quase todos os municípios do Vale do Rio Caí, esta pesquisa foi realizada somente nos municípios de Feliz e Bom Princípio.

Este recorte espacial se deu desta forma por dois aspectos: (i) em primeiro lugar, Feliz e Bom Princípio são os municípios com maior volume produtivo de morango, e (ii) em segundo, dentre os elos da cadeia produtiva, o maior número de entrevistados são os produtores de morangos, que possuem suas propriedades nas áreas rurais, e assim, em muitos casos é necessário o deslocamento por grandes distâncias para a aplicação do roteiro de entrevistas, o que no universo de municípios levaria um tempo demasiado longo para a pesquisa de campo.

As entrevistas foram realizadas com os elementos envolvidos com a produção de morango dos dois municípios mencionados, com roteiros de entrevistas diferentes, cada qual condizente com as características do grupo pesquisado.

Entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada nas pesquisas qualitativas. Seus aspectos mais importantes são: critério para a escolha dos entrevistados; utilização ou

não de roteiro de entrevista; número de entrevistados; meio para registro da entrevista (YIN, 2010).

Para Godoy (1995), em trabalhos de caráter qualitativo é comum o pesquisador realizar várias entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas em um ambiente natural e normalmente em tom de informalidade. No entanto, existem situações em que o pesquisador opta por uma entrevista mais formal, denominada semiestruturada (GODOY, 1995). Esta tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. É utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos relacionados ao tema de interesse.

Segundo Roesch (1999), a entrevista semiestruturada é apropriada quando é necessário entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas crenças e opiniões sobre uma questão ou situação específica, bem como desenvolver uma compreensão sobre o mundo do respondente, para que o pesquisador possa influenciá-lo, de maneira independente ou em colaboração. Ainda segundo a autora, em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos entrevistados.

Para esse estudo foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada, que é composta por questões abertas, feitas verbalmente e numa ordem prevista, sendo que o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento. A opção pela condução da coleta de dados com base neste formato teve como propósito dar mais flexibilidade à investigação e inteirar o pesquisador a respeito do evento em questão. Além disso, permitirá que as questões formuladas possam ser mais bem esclarecidas pelos entrevistados. A opção por realizar questões abertas permite a obtenção de dados e informações em profundidade. Sendo assim, ao mesmo tempo em que se vai compreendendo melhor a realidade investigada, é possível ir aprofundando os dados que são trazidos pelos entrevistados, conhecendo melhor o contexto, os elementos do estudo, e buscando a relação entre eles.

A força das entrevistas semiestruturadas é a variação de assuntos, de perguntas e de tópicos levantados que se alteram de uma entrevista a outra. Mas a ênfase e o equilíbrio das questões emergentes dependem da ordem em que os participantes são entrevistados. O importante é conduzir as entrevistas da mesma maneira sem que, necessariamente, sejam

feitas as mesmas perguntas. Porém, deve-se levar o participante a entendê-las da mesma forma que os demais. Para isso, o entrevistador baseia-se em questões abertas, que são decorrentes de alguns tópicos gerais. Esse tipo de entrevista é utilizado para compreender o comportamento complexo dos membros da sociedade, sem impor categorização *a priori* que possa limitar o campo de pesquisa (ROESCH, 1999).

O critério utilizado para a escolha dos entrevistados se deu através da lógica da análise da cadeia produtiva agroindustrial, utilizando a abordagem sistêmica do Mapa do Fluxo do Sistema de Agronegócios de Shelman (1991). A coleta de dados buscou explorar os conceitos apresentados em toda a cadeia de produção do morango. Entendendo que essa cadeia é um sistema composto de uma sucessão de etapas produtivas integradas e interdependentes, que pode ir desde a produção de insumos até o consumidor final, passando pela industrialização e comercialização.

Nesse Fluxo do Sistema de Agronegócios, representado na figura 8, estão incluídos também o ambiente institucional, representado pelos aspectos legais, culturais e normativos, assim como o ambiente organizacional, representado pelos institutos de pesquisa, assistência técnica, universidades, sindicatos e associações. Além disso, a abordagem sistêmica oferece o arcabouço teórico necessário para a compreensão da forma como essa cadeia produtiva funciona e a identificação das variáveis que dinamizam, induzem ou restringem o desenvolvimento da mesma.

A delimitação do meio ambiente de uma cadeia de produção agroalimentar representa uma das maiores dificuldades para a análise da mesma. A multiplicidade de atores e dos elos participantes do sistema, os seus interesses distintos e os seus diversos papéis de atuação complicam ainda mais o problema. Entretanto, um estudo de cadeia de produção não pode deixar de lado a identificação das principais variáveis externas que agem sobre o sistema e a importância relativa de cada uma delas, tanto para a dinâmica de funcionamento do sistema como um todo, como para os seus componentes. Como proposta, essas variáveis podem ser agrupadas conforme representação da figura 8:

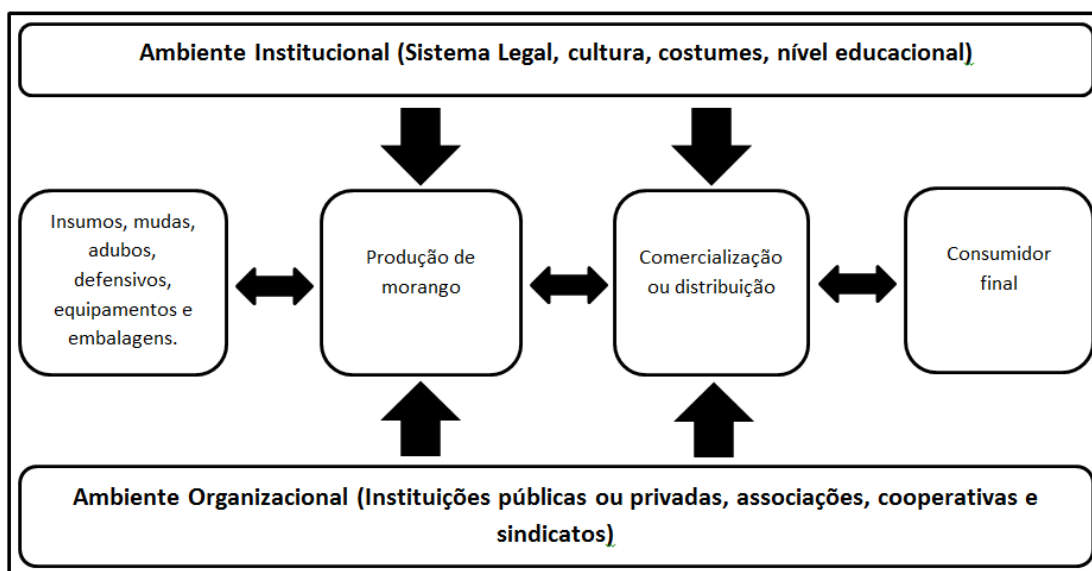


Figura 8: Esquema da cadeia produtiva de morango
 Fonte: Adaptado de Shelman (1991).

Com base neste esquema de cadeia produtiva de morangos, os diferentes roteiros de entrevistas semiestruturadas foram direcionados aos seguintes elos da cadeia e elementos do ambiente organizacional: Poder Público local, EMATER, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, cooperativas de produtores de morangos, comércio varejista, fornecedor de insumos e produtores de morango.

O tamanho da amostra em estudos qualitativos depende de fatores complexos. Na pesquisa qualitativa, a finalidade real não é contar ou quantificar opiniões das pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, de percepções, as diferentes representações sobre o assunto em questão (MALHOTRA, 2006). O emprego de técnicas de pesquisa qualitativa implica certos cuidados do pesquisador no que se refere à escolha do perfil dos entrevistados e à preocupação com fatores que possam interferir na condução das técnicas (VIRGILLITO et al., 2010). Para tanto, foi realizada uma seleção dos entrevistados ou informantes-chave por julgamento (MALHOTRA, 2006; HAIR Jr. et al., 2010). Bauer e Gaskell (2008, p. 67) esclarecem que o termo “seleção” é utilizado explicitamente ao invés de “amostragem”, uma vez que a amostragem carrega, inevitavelmente, conotações dos levantamentos e pesquisa de opinião onde, a partir de uma amostra estatística sistemática da população, os resultados podem ser generalizados dentro de limites específicos de confiabilidade, enquanto que, na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos de pesquisa quantitativa.

Inicialmente, realizou-se a entrevista com o Poder Público do município de Feliz. Em um segundo momento, entrevistou-se o assistente técnico agrícola do município de Feliz. Após isso, realizou-se a entrevista com um fornecedor de insumos da cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí. Em um terceiro momento, ocorreu a entrevista com o Poder Público do município de Bom Princípio, encerrando-se assim a participação do Poder Público na pesquisa. Nesta etapa também foram entrevistados representantes de cooperativas e associações e o assistente técnico de Bom Princípio. Yin (2010, p. 133) afirma que o “entrevistado também pode sugerir outras pessoas para serem entrevistadas”. Deste modo, os nomes dos produtores de morango do município de Bom Princípio que participaram foram sugeridos pelo assistente técnico.

Foram realizadas visitas às propriedades dos produtores do município e a seleção destes se deu através do seguinte critério: deveria ser entrevistado um produtor classificado como “grande produtor”, um pequeno produtor rural e um produtor de morango ecológico, atendendo assim as três principais classificações de produtores de morango da região. Em um quarto momento, foram realizadas as entrevistas com um estabelecimento de comércio varejista de morango e com os demais produtores.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e, como dito anteriormente, mediante uma abordagem semiestruturada, pois durante a condução das entrevistas novas perguntas eram desenvolvidas, ou suprimidas, em função das respostas desenvolvidas pelos respondentes. As entrevistas semiestruturadas têm uma estrutura, embora não rígida, e orientações gerais, mas permitem muita flexibilidade para incluir ou excluir perguntas (ROESCH, 1999).

As entrevistas foram realizadas em uma única sessão com cada entrevistado com duração aproximada de 30 minutos cada e gravadas em áudio para proporcionar análises posteriores e registros formais das entrevistas. Após a elaboração e gravação das entrevistas, as mesmas foram transcritas e, posteriormente, analisadas. Sendo assim, cada entrevista pode ser transformada em texto com parágrafos. O trabalho de transcrição foi elaborado atenciosamente, de maneira rigorosa e fiel ao discurso do entrevistado.

Cabe salientar que antes de iniciar as entrevistas, realizou-se uma breve explanação dos objetivos da pesquisa e de como o trabalho estava sendo conduzido para situar os participantes a respeito do contexto da pesquisa. Também foi solicitado ao entrevistado a autorização para a utilização da entrevista, para fins da pesquisa e que a identificação dos entrevistados seria codificada, para evitar a exposição dos mesmos.

Neste estudo, os dados e as informações coletadas foram organizados em planilhas, a fim de facilitar o processo de compreensão do conteúdo e evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre a dinâmica das competências coletivas, sua formação e desenvolvimento e os elementos que definem o capital social na cadeia produtiva de morangos da região estudada. A análise das informações coletadas ocorreu através da análise de conteúdo. Esta técnica corresponde a um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas (BAUER e GASKELL, 2008), que depende do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo (BARDIN, 2004).

Conforme Bauer e Gaskell (2008), em termos práticos, a análise e a interpretação exigem tempo e esforço, não havendo um método que seja melhor que outro. Na essência, implicam imersão do próprio pesquisador no corpus do texto. Um procedimento proveitoso é construir uma matriz com os objetivos e finalidades da pesquisa colocados como temas no título das colunas, e o que cada entrevistado diz, como se fossem as linhas. Este processo estrutura os dados, tornando as respostas acessíveis (BAUER e GASKELL, 2008). Sendo assim, para este estudo organizou-se as informações em uma matriz de acordo com modelo conceitual de Halpern (2005), buscando inter-relacionar os aspectos de cada dimensão do capital social (redes, normas e sanções; níveis micro, meso e macro; tipos *bridging*, *bonding* e *linking*) com as competências coletivas identificadas.

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens.

As fases da análise de conteúdo se organizam em torno de três polos cronológicos, que, por conseguinte, foram utilizados neste estudo: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2004).

A pré-análise corresponde à fase de organização propriamente dita, refere-se a um período de intuições, que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise (BARDIN, 2004). Os dados primários, que foram obtidos através das transcrições das gravações das entrevistas individuais em profundidade foram organizados e analisados de acordo com as categorias de análise propostas (FIGURA 6). Os dados secundários, por sua vez, foram registrados em um quadro-resumo e

complementaram os dados primários, auxiliando na contextualização modelo conceitual de Halpern (2005).

Após a pré-análise, foi desenvolvido o tratamento dos dados e das informações, comparando-se os resultados com a literatura pesquisada, permitindo a inferência e reflexão sobre os resultados. Bardin (2004) explica que a análise categorial é um método das categorias, que permite a classificação dos elementos de significação constitutivas da mensagem, sendo a mais antiga e a mais utilizada em pesquisas. Tal procedimento facilita, por fim, o processo de interpretação dos resultados (BARDIN, 2004), possibilitando que os objetivos específicos, principalmente, a que se propõe esta pesquisa, pudessem ser respondidos.

Neste trabalho, a análise categorial foi definida *a priori* nas seguintes categorias de análise, conforme cada questionário: (i) aspectos históricos e técnicos, com a finalidade de buscar um entendimento sobre as relações, principalmente econômicas e sociais, dos elos da cadeia produtiva com a região estudada; (ii) aspectos institucionais, com o intuito de entender o funcionamento das instituições e suas relações; e (iii) cooperação, que de uma maneira generalista buscou mapear as principais formas de cooperação, formais ou não, e os resultados provenientes das iniciativas cooperadas. No entanto, também emergiram da pesquisa novas categorias de análise, com o propósito de buscar responder de forma mais consistente aos objetivos deste trabalho de caracterizar os tipos de capital social e os elementos das competências coletivas. Estas novas categorias estão explicitadas no capítulo referente à análise e interpretação dos resultados.

Para Yin (2010, p. 154), “a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”. Yin (2010, p. 76) coloca que “um passo importante no projeto é a definição da unidade de análise”. A definição da unidade de análise está vinculada à questão de pesquisa formulada (HAIR Jr. et al., 2010). Cada unidade de análise exige um projeto de pesquisa sutilmente diferente e uma estratégia de coleta de dados (YIN, 2010). A unidade de análise neste estudo foi a cadeia produtiva de morangos do Vale do Cai/RS.

A sequência de etapas para a análise dos dados na pesquisa qualitativa depende, em muito, da metodologia de pesquisa adotada. Em um processo comum de análise, o pesquisador lê todo o material, marcando e separando os trechos dos textos que trazem as informações procuradas: separam-se todos os textos, todos os segmentos com informações relacionadas, reagrupando-os segundo categorias de informação. Esse processo de recorte de textos é denominado de codificação, em que cada segmento de texto separado é

chamado de código. As frases dos entrevistados são separadas de acordo com os assuntos ou ideias às quais se referem. A análise de conteúdo permite identificar todas as ideias associadas às falas dos entrevistados, bem como semelhanças e diferenças entre suas diversas ideias (VIRGILLITO et al., 2010).

No tratamento dos dados provenientes das entrevistas foi empregada a técnica de análise temática, que compreende operações de desmembramento do texto em unidades, identificando-se os diferentes núcleos de sentido e em um momento posterior, realizar o seu reagrupamento em categorias ou dimensões de análise. Na fase de codificação foram realizados recortes das entrevistas em unidades de contexto e unidades de registro. Para Bardin (2004), a unidade de registro (UR) é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos, e outros. Por outro lado, a unidade de contexto (UC) deve permitir a compreensão da unidade de registro. A última fase, do tratamento e inferência à interpretação, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em análises reflexivas, em observações gerais individuais e gerais das entrevistas.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A possibilidade de pesquisa envolvendo a cadeia produtiva de morangos da região do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul, aliado à representatividade desta região no cenário nacional de produção de morangos e à relevância desta produção para o desenvolvimento local constitui-se na importância da escolha deste objeto de estudo.

Para um maior entendimento sobre esta importância no mercado nacional de morangos e sua relação com os temas *competências coletivas* e *capital social*, descreve-se a seguir uma breve apresentação do cenário de produção deste hortifrúti e o histórico do desenvolvimento desta região de estudo.

4.1 CENÁRIO DA PRODUÇÃO DE MORANGOS

A produção mundial de morangos vem crescendo em números absolutos nos últimos anos. No período de 1997 a 2006, a produção cresceu 29%, enquanto a área plantada apresentou um crescimento de 18%. Em 2006, a produção mundial foi estimada em 3.908.975 toneladas, para uma área total plantada de 262.165 hectares (FAO, 2009).

Segundo os dados da FAO (2009) – *Food and Agriculture Organization of United Nations*, a produção mundial de morangos está centrada na Europa e nas Américas, com 75% da produção mundial, sendo o restante distribuído entre a Ásia 18%, a África 4%, e a Oceania 1%. Cabe destacar que entre as Américas, a do Norte é responsável por quase 81% da produção do continente, sendo este um número expressivo dentro do contexto da competitividade do setor, como poderá ser verificado na exposição dos indicadores por países, a seguir.

Ranking	País	Produção (ton.)
1	Estados Unidos da América	1,270,690
2	Turquia	291,996
3	Espanha	263,700
4	México	233,041
5	Coréia do Sul	205,000
6	Egito	200,000
7	Polônia	198,907
8	Japão	184,700
9	Alemanha	158,563
10	Rússia	158,000

Tabela 1: Dez maiores produtores de morango no mundo, em 2009

Fonte: FAO (2009).

No Brasil, o início do cultivo do morangueiro, segundo Camargo e Passos (1993), não é bem conhecido. Entretanto, a cultura começou a expandir-se em 1960, com o lançamento da cultivar Campinas², de expressão ainda hoje. Desde então, não mais parou de se desenvolver, principalmente nas áreas do Estado do Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais, e em regiões de diferentes solos e climas, como Goiás, Santa Catarina, Espírito Santo e Distrito Federal. Na última década, verificou-se um interesse crescente pela implantação da cultura, justificado pela grande rentabilidade (224%), quando comparada a outros cultivos, como, por exemplo, o milho (72%) (RONQUE, 1998).

O morango, dentro do grupo do cultivo das pequenas frutas, é uma cultura de uso intensivo de mão-de-obra, em torno de cinco pessoas ocupadas por hectare produtivo (MADAIL, 2008). A variação de rendimento por hectare é alta, de 12 a 45 toneladas em média, sendo estas dependentes das condições edafoclimáticas³ associadas ao uso de tecnologias de produção. Em casos excepcionais, como levantados por Nesiet al. (2008), em Santa Catarina, a produtividade pode atingir até 60 toneladas por hectare.

A produção destaca-se em oito estados brasileiros: Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Espírito Santo, Santa Catarina, Goiás e Rio de Janeiro, mobilizando cerca de 3.500 hectares, sendo estes na maioria fragmentados em pequenas propriedades

²A cultivar Campinas foi desenvolvida no Instituto Agrícola de Campinas na década de sessenta, a partir do cruzamento entre as cultivares norte-americanas Donner e Tahoe, e causou um salto na produtividade e qualidade dos morangos produzidos no país.

³ Condição de solo e clima.

rurais familiares. Por apresentar estas características, o cultivo do morango se destaca tanto pela sua relevância econômica como social.

Segundo Oliveira et al. (2005), as propriedades que se dedicam ao cultivo do morangueiro no país tem como área média cultivada 0,5 a 1 hectare. Porém, também podem ser verificadas áreas maiores de cultivo. Além dos produtores primários, a cadeia envolve um montante de diferentes produtores de insumos, como os laboratórios de produção de matrizes, viveiristas, comerciantes de lonas, arames e túneis plásticos, fertilizantes e defensivos, e produtores de embalagens; e à jusante, agroindústrias de transformação, atacadistas, varejistas e exportadores.

Observando a história do cultivo no Brasil é difícil precisar um ano exato de introdução da cultura do morangueiro. Segundo as consultas de Moretti (2008), existem diferentes indicativos nas literaturas. Porém, tende-se a apontar que a introdução do cultivo do morangueiro ocorreu por volta da década de 1950, no sul do estado de Minas Gerais, no município de Estiva. Hoje, ocorre na maioria dos municípios do extremo Sul do estado, na região da Mantiqueira, sendo Pouso Alegre e Estiva os maiores produtores, e nos Campos das Vertentes, em Barbacena e municípios vizinhos. Já no Rio Grande do Sul, o cultivo do morango foi introduzido em 1956/57, no município de Feliz (SPECHT, 2009).

Em São Paulo, a produção está concentrada em Campinas, Jundiaí e Atibaia, sendo que esta última representa 60% da área cultivada, e em municípios próximos. A cultura é praticada por pequenos produtores rurais que utilizam a mão-de-obra familiar durante todo o ciclo da cultura, sendo a maior parte da produção destinada ao mercado *in natura*. A produtividade média por Estado, em t/ha, é de 32,7 no Rio Grande do Sul; 21,3 no Paraná; 25,2 em Minas Gerais; 34 no Espírito Santo e 34 em São Paulo (CAMARGO e PASSOS, 1993).

A partir deste início impreciso, a cultura tem se disseminado por diferentes paralelos, dos mais setentrionais aos meridionais do Brasil continental, sob os mais diferentes tipos de climas e solos. Conforme Oliveira et al. (2005), os principais cultivares utilizados no Brasil provêm dos Estados Unidos, podendo-se destacar as seguintes variedades: Aromas, Camarosa, Capitola, Diamante, Dover, Oso Grande e Sweet Charlie.

Além destes, também cabe destacar a importação da variedade Milsei-Tudla da Espanha. Em percentuais, Antunes e Reisser (2007) destacam que as principais variedades

cultivadas no Brasil, são a: Oso Grande (54%), Camarosa (20%), Dover (6%), Aromas (4%), e outras variedades (16%).

Em termos de desenvolvimento de cultivares nacionais, a partir da década de 1970, houve um incremento significativo nas pesquisas. Do esforço dos programas genéticos da Embrapa Clima Temperado⁴ foram desenvolvidas as variedades Bürkley, Santa Clara e Vila Nova; e do Instituto Agrônômico – IAC, a variedade Campinas (SPECHT, 2009).

Assim, com a diversificação de variedades e de sistemas de produção, tem-se conseguido produzir morangos praticamente nos 12 meses do ano. Antunes e Reisser (2007) observam que mesmo sendo possível obter produção todo ano, a cultura também sofre com os problemas da sazonalidade e nos períodos de entressafra é possível ao produtor conseguir preços maiores.

No período de junho a novembro concentra-se o pico da produção. Neste período o preço pago ao produtor tende ao seu menor valor, cerca de US\$ 1,1/kg. Saindo deste período, entre janeiro e março, e em regiões mais altas e frias, é possível a produção de morangos a partir de variedades de dias neutros como Aromas e Diamante. Em média o produtor recebe até US\$ 5/kg neste período, sendo que no Sul de Minas Gerais produtores chegaram a US\$ 8/kg (ANTUNES e REISSER, 2007). Cabe destacar que esta especificidade sazonal tem incentivado o desenvolvimento de pesquisas ligadas a hidroponia⁵ e aos cultivos protegidos. Este tipo de cultivo se utiliza de um túnel plástico para a produção do morango, melhorando a qualidade e a disponibilidade do produto em uma condição mais controlada. O túnel evita excessos de chuva ou seca ou mesmo danos provocados por granizo.

A produção nacional circunda em 100 mil toneladas, cultivadas numa área próxima a 3.500 hectares. Esta produção é quase toda voltada para o mercado doméstico, sendo que aproximadamente 70% é destinada ao consumo *in natura* e 30% industrializada de diversas formas (ANTUNES e REISSER, 2007).

Segundo dados levantados por Madail (2008), através da consulta com informantes-chave em instituições estaduais envolvidas com a cadeia produtiva do morango, o maior

⁴ A Embrapa Clima Temperado é a unidade descentralizada da Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

⁵ Hidroponia é a técnica de cultivar plantas sem solo, onde as raízes recebem uma solução nutritiva balanceada que contém água e todos os nutrientes essenciais ao desenvolvimento da planta.

produtor nacional é o Estado de Minas Gerais, que contribui com 33% do total produzido, seguido por São Paulo, com 31%, e pelo Rio Grande do Sul, com 16%. No Rio Grande do Sul, a região conhecida como Vale do Caí é a principal produtora de morangos *in natura*, seguido dos municípios de Caxias do Sul e Farroupilha, enquanto Pelotas e municípios vizinhos se destacam na produção de morango-indústria. Cabe destacar o esforço do autor na busca destes dados estatísticos, uma vez que o último Censo Agropecuário Brasileiro foi realizado em 2006.

Estado	Produção (toneladas)	Participação (%)
Minas Gerais	33.000	33,00
São Paulo	31.000	31,00
Rio Grande do Sul	16.000	16,00
Paraná	9.000	9,00
Espírito Santo	7.000	7,00
Santa Catarina	1.370	1,37
Goiás	950	0,95
Rio de Janeiro	800	0,80
Outros	880	0,88
TOTAL Brasil	100.000	100,0

Tabela 2: Produção de morango no Brasil em 2006/2007

Fonte: Madail (2008).

Conforme dados da tabela 2, a produção nacional de morangos para o ano de 2006/2007 concentrou-se em cinco estados nacionais, que em termos de participação concentraram 96% da produção.

Em termos de comercialização, o mercado de morangos frescos é o principal destino da produção brasileira, cerca de 90%, segundo Antunes e Reisser (2007). Além da forma *in natura*, este também chega aos consumidores como matéria processada pelas agroindústrias, onde a polpa é utilizada para a fabricação de iogurtes, doces, geleias, bolos, entre outros produtos.

Como parte integrante da alimentação de algumas famílias brasileiras, o morango fresco tem como mercados efetivos as regiões Sul e Sudeste no país. Segundo os dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares no Brasil – POF 2008-2009, essas regiões destacam-se na aquisição familiar de morangos em quilos por família, sendo o estado do Rio Grande do Sul o maior consumidor no país, seguido de Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

4.2 A REGIÃO DO VALE DO CAÍ

A região do Vale do Caí, objeto de estudo deste projeto, está localizada entre a Região Metropolitana de Porto Alegre e a Região da Serra Gaúcha. Compreende uma população total de 169.580 habitantes, numa área de 1.854 Km² (IBGE, 2010). A densidade demográfica é de 91,5 habitantes por quilômetro quadrado, a expectativa de vida ao nascer é de 75,12 anos e a taxa de analfabetismo é de 3,06 %, sendo o município de Feliz o que apresenta menor índice de analfabetismo. É o primeiro colocado entre os 5.560 municípios brasileiros. Menos de 0,95 % dos habitantes são analfabetos. Um índice 10 vezes menor do que o do país como um todo. Economicamente os índices também são bons, sendo o PIB/per capita de R\$ 17.660,00 (FEE, 2008).

A região é composta pelos municípios de Alto Feliz, Barão, Bom Princípio, Brochier, Capela de Santana, Feliz, Harmonia, Linha Nova, Maratá, Montenegro, Pareci Novo, Salvador do Sul, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Tupandi e Vale Real.

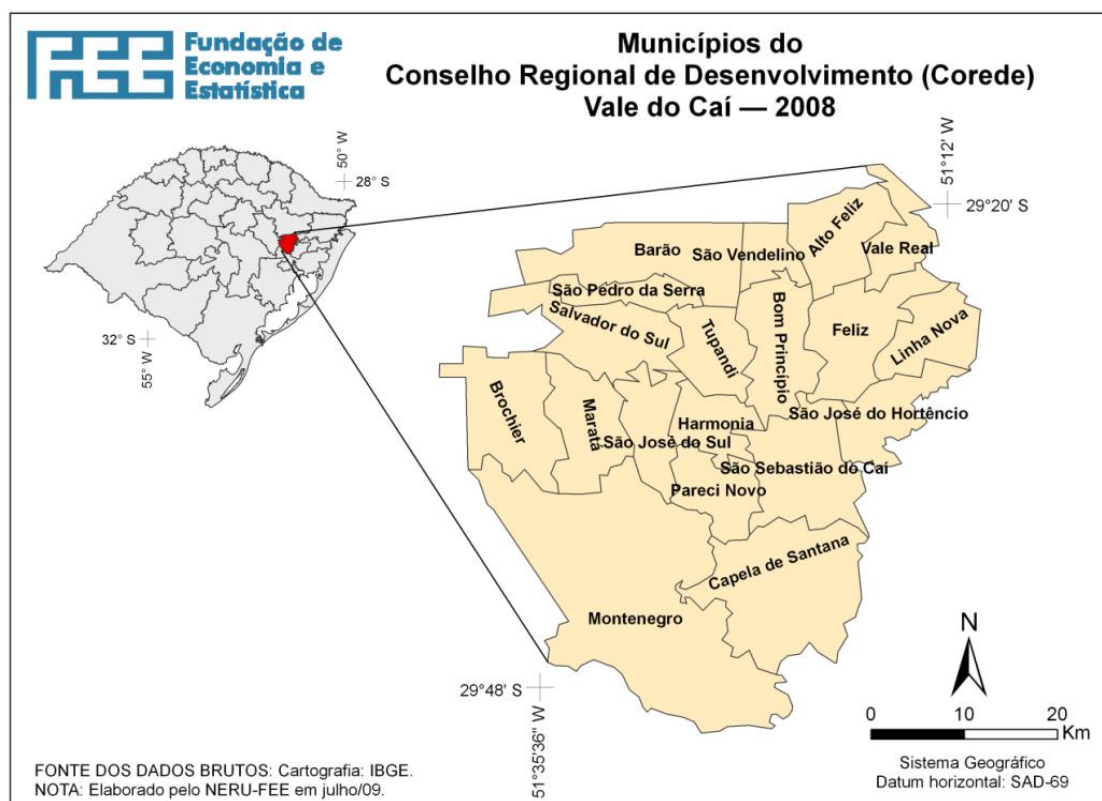


Figura 9: Região do Vale do Caí
Fonte: FEE – Fundação de Economia e Estatística (2009).

A região do Vale do Caí tem por base econômica atividades ligadas ao mundo rural. A história produtiva dos municípios desta região é marcada por uma pluralidade produtiva que em muito é reflexo do processo de colonização, que ocorreu a partir do século XIX, basicamente por alemães vindos do oeste da Alemanha, da região de Hunsrück, na confluência dos rios Reno e Mosela. Os colonizadores, quando se instalaram nesta região, começaram a praticar a policultura de subsistência, em pequenas propriedades, com mão-de-obra familiar. Logo após, passaram a vender sua produção, praticando uma pequena agricultura comercial, facilitada pela sua localização geográfica do Vale do Caí - entre a região metropolitana de Porto Alegre e os municípios da região de Caxias do Sul (SPECHT, 2009).

Dentre as várias culturas produtivas, tanto agrícolas, como pecuárias, algumas vêm se destacando ao longo do tempo. A suinocultura e a avicultura de corte baseadas no sistema de integração com a agroindústria, a bovinocultura e a produção de leite se fazem presentes na maioria dos municípios do Vale do Caí. A citricultura é característica em Montenegro, Pareci Novo, Harmonia e São Sebastião do Caí; a produção de ovos é destaque em Salvador do Sul; a produção de mudas diversas e de flores se destaca em Pareci Novo; a produção de alfafa se destaca em São Sebastião do Caí, Bom Princípio, Feliz, Alto Feliz e Vale Real, e a produção de morango de mesa ocorre em Feliz, Bom Princípio, São Sebastião do Caí, Alto Feliz, São José do Hortêncio e Linha Nova (SPECHT, 2009).

Segundo dados do EMATER/RS (2011), as atividades agrícolas e pecuárias ainda são a base econômica dos municípios, exceto Montenegro e São Sebastião do Caí, que além da agricultura possuem parques industriais mais desenvolvidos.

Município	Produção (toneladas)	Participação (%)
Feliz	1.723	47,50
São Sebastião do Caí	775	21,40
Bom Princípio	631	17,39
Outros	500	13,81
TOTAL Vale do Caí	3.629	100,00

Tabela 3: Maiores produtores de morango do Vale do Caí em 2006

Fonte: IBGE (2006).

A produção de morango de mesa no Vale do Caí foi introduzida no final da década de 1950, de modo experimental, sendo que a distinção produtiva foi alcançada nos anos 70, quando este cultivo passou a ser a base produtiva em muitas propriedades desta região (SPECHT e BLUME, 2010).

O manejo do morango é intensivo em mão-de-obra, ocupando em torno de cinco pessoas por hectare, pois requer significativa aplicação de tratamentos culturais, que de certa maneira permite a produção em pequenos lotes de terra. Tais limitantes encontraram na habilidade dos agricultores familiares do Vale do Caí, acostumados com a policultura, a condição necessária para a proliferação deste cultivo. Além disso, a inexistência de uma concorrência regional tornava o mercado atrativo em termos de preço. Estas condições foram propícias para que a produção de morango de mesa no Vale do Caí se tornasse destaque em muitas propriedades (SPECHT, 2009).

Decorrente da importância destacada para os agricultores familiares desta região, algumas iniciativas coletivas vêm sendo institucionalizadas como a Associação de Produtores de Hortifrutigranjeiros de Feliz, criada em 1998. Novas formas produtivas passaram a ser incorporadas, como é o caso dos produtos orgânico-ecológicos que vêm sendo produzidos no Vale do Caí pela Granja Schmitz, em Feliz, desde a década de 1980, a cooperativa da ECOMORANGO, criada em 2000, formada por produtores de Bom Princípio, Feliz e Alto Feliz, e o Grupo Orgânico Terra Viva, criado em 2008, por produtores de Bom Princípio e Feliz (SPECHT, 2009).

A produção de morango no Vale do Caí tem uma característica peculiar, que é o vínculo de identidade que veio se formando ao longo dos 50 anos de cultivo desta fruta. Este vínculo local tem produzido efeitos no cotidiano dos habitantes dos municípios que podem ser visualizados desde as placas dos nomes de ruas, logotipos e logomarcas de lojas, supermercados, postos de gasolina, até monumentos públicos como o pórtico em formato de morango em Bom Princípio (SPECHT, 2009).

Além disso, podem ser salientados os eventos alusivos ao morango como: a Festa Nacional do Moranguinho, realizada em Bom Princípio, e a FENAMOR (Festa da Amora, Morango e Chantilly), realizada em Feliz. Estes eventos têm como missão serem promotores da valorização dos trabalhadores rurais e da produção agrícola local, resgatando as raízes que formam a base cultural do município (gastronomia, música, canto, dança e tradições ítalo-germânicas).

Nestas festas são conjugados os trabalhos de vários atores sociais e institucionais como: as prefeituras municipais, secretarias da agricultura, turismo, educação, EMATER, sindicatos dos trabalhadores rurais, indústrias, comércio, clubes de mães, cooperativa, associação e comunidade em geral, que têm estas festas como eventos importantes em seus municípios.

Diante da importância destacada em termos políticos, econômicos e sociais da produção de morango nesta região, por mobilizar produtores com arranjos e escalas produtivas bem variadas, define-se a pesquisa que será apresentada a seguir.

5 PESQUISA QUALITATIVA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas foram realizadas com elementos chave na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí, selecionados em função do conhecimento em relação ao objeto e ao ambiente de pesquisa, bem como a participação dos mesmos na cadeia produtiva em estudo. Dessa forma, o propósito central da pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, seria atingido, o de analisar a dinâmica das competências coletivas no intuito de entender de que forma as características contextuais podem favorecer a consolidação dessas competências e do capital social na produção de morangos do Vale do Caí-RS.

Importante destacar que a amostragem na pesquisa qualitativa pode seguir lógicas distintas, podendo haver dois tipos básicos: amostragens mais formais com critérios previamente definidos e as mais flexíveis com foco nas necessidades que aparecerão durante a realização da pesquisa (FLICK, 2009). Os entrevistados foram selecionados de acordo com critérios previamente definidos: (i) ter participação ativa na cadeia produtiva de morangos; (ii) ser referência na sua área de atuação na cadeia produtiva. Outro fato a ser enfatizado é que a amostra foi definida pelo pesquisador em conjunto com os assistentes técnicos de cada município estudado.

5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ao todo, foram entrevistados 12 elementos da cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí. O quadro 4 contém um resumo do perfil dos entrevistados selecionados que compõem a amostra deste estudo.

Configuração na Cadeia Produtiva do Morango	Agente Participante	Identificação
Ambiente organizacional	Poder público do municipal	Entrevistado A e Entrevistado D
Ambiente organizacional	Assistência técnica agrícola	Entrevistado B e Entrevistado E
Ambiente organizacional	Cooperativa de morango	Entrevistado F
Ambiente organizacional	Sindicato de trabalhadores rurais	Entrevistado G
Elo da Cadeia Produtiva	Fornecedor de insumos	Entrevistado C
Elo da Cadeia Produtiva	Produtor de morango	Entrevistado H, Entrevistado I, Entrevistado J e Entrevistado M
Elo da Cadeia Produtiva	Comerciante varejista	Entrevistado L

Quadro 4: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que todas as entrevistas foram realizadas em sessão única, gravadas em áudio e transcritas posteriormente. Estes procedimentos visaram agilizar a coleta dos dados e garantir fidedignidade dos conteúdos coletados nas entrevistas, auxiliando o processo de descrição e a posterior análise e interpretação de resultados.

Importante salientar que para uma melhor compreensão da cadeia produtiva do morango do Vale do Caí será apresentado a seguir uma breve descrição das entrevistas com o objetivo de elucidar a estruturação dos elos da cadeia produtiva, a saber: fornecedores, produtores, comerciantes e o ambiente organizacional (instituições públicas, associações, sindicatos e cooperativas). Essa descrição seguirá a estrutura de tópicos de abordagem dos questionários que foram personalizadas para cada perfil de entrevistado, apontando as relações que estabelecem o funcionamento da cadeia produtiva do morango.

A partir deste primeiro contato com os relatos dos elos da cadeia produtiva e demais atores locais, espera-se que leitor fique mais ambientado com o cenário da cultura do morango no Vale do Caí.

5.3 ELO DA CADEIA PRODUTIVA - PRODUTORES

A trajetória dos entrevistados em relação à produção de morango apresenta uma diversificação de respostas. Os técnicos da EMATER e os representantes das prefeituras não apresentam laços históricos ou familiares com a produção de morango, porém, por outra parte, os representantes de associações, sindicatos, fornecedores e produtores possuem um vínculo histórico muito forte com essa cultura. Essa afirmação pode ser constatada através do relato de um produtor do município de Feliz (Entrevistado M):

A nossa família na verdade é que começou o plantio de morango em 1964, aqui na região e no Rio Grande do Sul, porque o morango começou aqui na Feliz. Então eu sou dessa família que começou o plantio de morango, moro ainda hoje lá na propriedade onde começou a coisa toda com relação ao morango. Eu sempre brinco com os caras que eu não nasci dentro de uma roça de morango porque não deu, mas, de repente, fui feito na roça de morango. Assim, desde o começo tenho vínculo com o morango, desde sempre (ENTREVISTADO M).

Produtores do município de Bom Princípio também atestam esse fato:

Nós somos naturais daqui mesmo. Isso aqui já tem uma história, essa minha área aqui, é que meu pai nasceu aqui, meu avô e meu bisavô veio para cá com dezoito anos, e faleceram aqui nesta área com oitenta e seis anos, todos eles estão no cemitério na [...] Nós estamos trabalhando com morango desde mil novecentos e oitenta e cinco em diante eu acho (ENTREVISTADO H).

[...] ela (o terreno) era do pai, e o pai então dividiu a terra... O pai tinha vinte e poucos hectares, aí cada um ganhou cinco hectares. Com o morango eu comecei acho que em mil novecentos e noventa e sete, não, oitenta e sete. Trabalhava convencional, aí desde o ano de dois mil comecei a trabalhar sem veneno, orgânico (ENTREVISTADO J).

Portanto, para a investigação deste trabalho, os relatos que confirmam o enraizamento inicial da cultura agrícola com a região proporcionam a primeira aproximação para o entendimento da dinâmica do sistema produtivo. Tais relatos são testemunhos para a comprovação da localização da cadeia produtiva (PECQUEUR e ZIMMERMANN, 2005). Por este motivo é que foi enfatizada esta condição inicial na dimensão histórica, contudo esta dimensão não é estanque somente a estes relatos, pois o sistema produtivo veio evoluindo através da incorporação de novas práticas, muitas destas influenciadas pelas questões técnicas.

As incorporações de novas práticas sugeriram pelos desafios que se desdobram para o elo da cadeia dos produtores. Pois as questões edafoclimáticas, em muitos dos casos, se constituem em difíceis gargalos que entram a competitividade da cadeia produtiva, influenciando nas questões econômicas, ecológicas e sociais.

Os desafios edafoclimáticos são inerentes a maioria das culturas que são exógenas a uma região. Para o morango, as questões edafoclimáticas influenciam na qualidade dos frutos. Em geral, o morango no Rio Grande do Sul adaptou-se bem ao clima subtropical, tendo por predominância para colheita o período entre junho e novembro. Contudo, o desenvolvimento de mudas mais adaptadas a regiões mais frias como a Serra Gaúcha e Campos de Cima da Serra, e novas tecnologias produtivas (túneis, estufas, hidroponia, entre outras) têm ampliado o período de produção.

[...] o grande problema todo é a muda no país. Cada vez está entrando mais de fora, do Chile, da Argentina. É uma dependência e isso não é legal. Além do preço que ela vem. Então a gente quer ter produção de muda, quando vem lá de fora vem final de maio, junho, é tarde. O que conseguimos fazer foi trazer antes esse ano, foi um avanço. Tem coisas que temos que cuidar para o próximo ano, como: quantas vezes regar e o tempo (ENTREVISTADO D).

A questão das mudas reflete a multiplicidade e as diferentes estratégias utilizadas pelos produtores de morango. Observa-se também a dependência dos que não reproduzem suas próprias mudas, de canais de distribuição específicos. Porém mesmo diante as dificuldades, alguns produtores buscam desenvolver conhecimentos próprios no manejo das mudas. Contudo, é fato comum a quase todos os relatos, a citação que a qualidade da fruta é diretamente dependente da qualidade da muda.

Olha, nós tivemos em outros anos... a gente trabalhava com uma muda nacional aqui e essa muda já veio em final de março, início de abril, e nós plantávamos, então começava a produzir o morango em maio e agora com essa muda importada ela vem muito tarde, ela vem no mês de maio até junho, a última remessa veio dia vinte de junho. Então ela (a produção) vai até o final do ano, depende o clima, já conseguimos segurar ela até o final de janeiro, depende o clima. Então essa aqui eu quero ver também agora ver se a gente consegue segurar um tempo mais longo, esse é o primeiro ano que vou fazer essa experiência aqui, não sei se vai dar certo (ENTREVISTADO J).

Para tentar minimizar os aspectos edafoclimáticos e aumentar a competitividade da produção tem-se buscado entender melhor a dinâmica vegetativa do morango e sua adaptabilidade a diferentes ambientes. Neste sentido, o desenvolvimento de cultivares mais

adaptadas pode resultar em melhores volumes de produção, além da minimização dos efeitos da sazonalidade, como anteriormente analisado nos volumes e preços para a comercialização.

Quando questionados sobre a principal motivação para produzir morangos os produtores apontaram, além das questões culturais e histórico-familiares, a margem de lucratividade do morango.

É a renda é uma das coisas, o morango ele tem um preço mais elevado porque é uma fruta um pouco complicado para produzir. Para mim já aconteceu em anos que, até isso faz uns cinco ou seis anos, o rapaz (filho do produtor) estava assim na dúvida para sair trabalhar ou ficar em casa, eu disse assim: vamos plantar mais morango, acho que plantamos seis, sete mil mudas [...] (ENTREVISTADO J).

[...] o que me levou a plantar morango é que meu pai trabalhava, ele comprava, ele comercializava e a família na época, quando eu era pequeno, a família trabalhava em casa e o pai levava as coisas na CEASA e isso que me motivou a plantar morango. Nós plantamos muito repolho ai às vezes o cara descia com o caminhão cheio de repolho, era um caminhão daqueles antigos da CHEVROLET e nós íamos lá com mil e quinhentos, duas mil cabeças de repolho e o cara vendia levava um dia inteiro castigando o 'lombo', porque naquela época não existia carrinho, a gente levava com cesta para dentro da CEASA e tinha que levar para fora de novo, enquanto tu via outro (produtor) levando meia dúzia com a KOMBI, a metade de morango, ele desceu o morango na CEASA e em questão de meia hora ele vendeu tudo e saiu com o bolso cheio de dinheiro, enquanto nós vendíamos uma carga de repolho e saíamos de lá com uma mixaria, isso que motivou mais com isso (ENTREVISTADO H).

Quando questionados sobre a participação em cooperativas ou em associações de produtores, todos os entrevistados afirmaram fazer parte de algum grupo, seja de forma mais ativa, como membro de alguma diretoria, seja como um simples integrante nas reuniões.

Quando forem expostas as descrições das entrevistas com as entidades que fazem parte do ambiente organizacional da cadeia produtiva do morango, os relatos e observações apresentados aprofundarão o entendimento sobre a relação dos produtores com as instituições e a cooperação na cadeia produtiva.

5.3 ELO DA CADEIA PRODUTIVA - FORNECEDORES

Na análise da entrevista com o elo da cadeia produtiva do morango responsável pelo fornecimento de insumos, verificou-se que além das atividades tradicionais de abastecimento da cadeia produtiva, este elo também é responsável pelo desenvolvimento de conhecimentos para suprir as necessidades no setor agrícola. A maior ação para a realização deste desenvolvimento de conhecimento se dá através de feiras com produtores e visitas técnicas às propriedades rurais.

[...] a gente tem uma feira anual chamada Feira da Inovação. É a gente que promove. A empresa promove uma feira de inovações onde a gente chama os fornecedores de produtos, que estão lançando novos produtos, vamos dizer assim, com nova tecnologia para a parte agrícola, para participar dessa feira. Então vêm aí, quinze, dezesseis fornecedores e a gente faz os estandes [...] Os convites são distribuídos para os produtores e no ano passado deu 650 produtores nessa feira (ENTREVISTADO C).

Também se constatou que este elo possui um bom conhecimento de toda a cadeia produtiva, consegue estabelecer bons relacionamentos e ser um elemento importante nos projetos desenvolvidos. Tornando-se desta forma uma importante fonte de criação de conhecimento formal na cadeia.

E aí no ano passado a prefeitura, então, se propôs a fazer um programa para incentivar a questão do morango, para ver o que nós poderíamos fazer para tentar incentivar mais, melhorar o mercado e sei lá, retomar um pouquinho dessa história. E aí, então, nós sentamos juntos, conversamos... Nós, as revendas, a EMATER e a prefeitura numa conversa bem proveitosa até, normalmente não é proveitosa, mas essa aí foi bastante proveitosa e aí foi lançada, então, a ideia de fomentar a construção de estufas para plantio de semi-hidropônicos. E aí, a prefeitura então topou. O prefeito gostou muito da ideia e se avançou nesse sentido e aí sim, isso aí funcionou muito bem (ENTREVISTADO C).

Com relação à competitiva no fornecimento de insumos pode-se afirmar que, embora esteja presente, não é um elemento chave, já que as relações de confiança estabelecidas entre os produtores e fornecedores criam uma fidelização no relacionamento comercial.

A minha concorrência na questão de insumos (...) bom, a Feliz tem três revendas, né. Nós, temos aqui a [...] e tem a [...], que é cooperativa, né. Então três concorrentes estabelecidas (...), três empresas estabelecidas na Feliz, focadas nessa região de atendimento. E ainda tem os vendedores que vem de outras localidades, no caso [...], vem alguma coisa de Garibaldi, vêm alguns de Porto Alegre, então tem ainda as influências dos outros municípios que mandam vendedores pra cá. (ENTREVISTADO C).

Existe confiança sim. Eu acredito que sim. E uma coisa até que comprova isso, por exemplo, é quando vem algum instituto de pesquisa ou alguma coisa assim fora do normal, alguma empresa oferecendo ou ligam, porque agora tem essa questão do telemarketing, ligam pros produtores: “Ah, usa tal”. O produtor antes de fazer qualquer coisa ele tem que nós mesmo que ele: “Ah, tá, bah o cara me ligou... Que que tu acha disso? É bom, não é bom? Dá pra fazer, não dá?”. Isso demonstra uma certa confiabilidade em nós (ENTREVISTADO C).

Mais evidências sobre a relevância dos fornecedores de insumos na promoção da difusão das informações técnicas na cadeia produtiva do morango serão apresentadas a seguir, nos relatos referentes ao ambiente organizacional.

5.4 ELO DA CADEIA PRODUTIVA - COMERCIANTES

O elo da cadeia dos comerciantes talvez seja o menos expressivo na produção de morangos do Vale do Caí. Pois, como relatado pelos produtores, grande parte da produção é transportada diretamente para a CEASA de Porto Alegre, que atua como centralizadora do abastecimento de hortigranjeiros do Rio Grande do Sul.

A partir da entrevista com um comerciante varejista do Vale do Caí, percebeu-se que a sua atuação na cadeia produtiva é limitada, pois não existe participação efetiva em associações e nem mesmo na definição direta de estratégias de comercialização com os produtores. Mas ao mesmo tempo ressaltou-se a importância do comércio varejista local, que acaba sendo uma espécie de garantia para os produtores.

Tamo sempre junto. Aqui todo mundo me conhece. Sempre que tem algum problema, não consegue levar pra CEASA, vem aqui. “Tentamo” ajudar. Se o preço for bom sempre dá pra fazer negócio. E quando tá na festa então, mesmo não expondo lá dentro, só tem produtor, a venda vai bem e eles me procuram. Tamo sempre aqui. Vamos se acertando (ENTREVISTADO L).

5.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Na análise da dimensão institucional e de cooperação dos questionários, foram priorizadas partes dos relatos que demonstram a estruturação e a relação entre os elos da cadeia produtiva do morango, bem como o entendimento de como estão coordenadas estas relações de forma a priorizar uma construção coletiva. A análise da organização dos elos da cadeia produtiva de morangos tem como referência as relações estabelecidas entre os grupos de produtores estudados e o ambiente organizacional (institutos de pesquisa, assistência técnica, sindicatos e associações, entre outros), sendo estas analisadas a partir dos resultados dos diferentes questionários realizados, a fim de verificar como vem ocorrendo a organização, estruturação e conduta das dinâmicas de produção.

Os relatos apontam que a construção de ações que buscam aglutinar o interesse de diferentes elos da cadeia em torno da produção do morango, para a formação de uma identidade coletiva, continua sendo muito forte nos municípios estudados no Vale do Caí. Tal esforço vem sendo empreendido por atores sociais, políticos e institucionais locais, que vêm desenvolvendo iniciativas para legitimar a importância econômica, social, ambiental e política da cadeia produtiva do morango.

[...] a gente está encaminhando a identificação geográfica, a gente está tentando conseguir isso e acho que a gente vai ter uma grande facilidade de conseguir isso devido a nossa região do Vale ser uma região diferente, a condição climática daqui favorece o morango. Hoje são dias frios, se você pegar a região de Caxias vai estar muito mais frio do que aqui, e você vê que mesmo assim não sendo tão frio como lá que o morango não amadurece direito em dias de frio, então a qualidade da fruta é inferior e nós tendo o morango aqui no Vale, a gente considera uma qualidade maior. [...] A gente tenta fazer a coisa bem certinha para conseguir. Para conseguir a identificação geográfica o morango tem que ser diferente, e nós tentamos fazer a coisa certa aqui por associação, via associação pra ter essa diferença e se nós quisermos essa identificação temos que ter um diferencial, acho que hoje a gente está sendo bem feliz em encaminhar o processo para conseguir essa identificação geográfica. Mesmo aqui na nossa região o morango sendo diferente a gente tem que acabar classificando ele como A, B ou C para quando venha um período chuvoso nós botarmos que o morango é C, não está tão bom, mas quando tiver a condição climática perfeita nós dizermos que nosso morango é A, é bom (ENTREVISTADO E).

Hoje, a maior ação [...] é que nós modernizarmos a produção do morango, modernizar o sistema da produção e qualificar a produção do morango. Incentivando passar da produção tradicional, que é estufa, sistema convencional, para o sistema hidropônico. De R\$ 2 milhões que é um projeto recente, (a prefeitura) destinou R\$ 150 mil pra este novo sistema. [...] em torno de 50 (produtores) aderiram ao sistema hidropônico do morango [...] Acho que o poder público, embora esse projeto seja em parceria com a EMATER, a EMATER é quem fez o projeto em si da estufa, vamos dizer da estrutura, ela fez a estrutura do lugar, da estufa, mas acho que o poder público tem o papel fundamental de incentivar e apoiar o produtor. Se não apoiar nós vamos perder cada vez mais, vamos perder o todo no contexto geral da produção. Se o produtor não tem um apoio ele cada vez, gradativamente vai desaparecendo. Vai se desestimular a produtividade, eu penso assim (ENTREVISTADO A).

No ano passado a prefeitura, então, se propôs a fazer um programa para incentivar a questão do morango, para ver o que nós poderíamos fazer para tentar incentivar mais, melhorar o mercado e sei lá, retomar um pouquinho dessa história. E aí, então, nós sentamos juntos, conversamos... Nós, as revendas, a EMATER e a prefeitura numa conversa bem proveitosa até, normalmente não é proveitosa, mas essa aí foi bastante proveitosa e aí foi lançada, então, a ideia de fomentar a construção de estufas para plantio de semi-hidropônicos. E aí, a prefeitura então topou (ENTREVISTADO C).

No entanto, mesmo tendo ações que busquem aglutinar o interesse de diferentes elos da cadeia em torno da produção do morango, no conjunto total das entrevistas, uma característica que perpassa e se sobressai nos relatos é a dificuldade de serem estabelecidas ações coordenadas visando à estruturação de ações coletivas que representem os interesses dos elos da cadeia produtiva bem como dos atores sociais envolvidos com a produção de morangos do Vale do Caí. Mesmo estando os dois municípios sob as mesmas condições de conjuntura produtiva, enfrentando semelhantes problemas edafoclimáticos e socioeconômicos, não se observa uma iniciativa conjunta no âmbito da cadeia produtiva. As iniciativas, quando existentes, são pontuais e em grande parte restritas às escalas do poder municipal. Parte desta dificuldade talvez esteja ligada à trajetória do sistema de produção, que é marcado temporalmente por ações individuais, onde os elos estabeleceram suas estratégias de forma singular em cada município. Neste contexto, o conhecimento foi sendo retido por estes elos, muitas vezes, até quando eram estabelecidas parcerias produtivas, e assim as individualidades foram sendo salientadas.

O relato do fornecedor de insumos da cadeia produtiva (Entrevistado C) exemplifica muito bem esta falta de integração, mas também nos traz uma boa explanação sobre o funcionamento das associações e cooperativas locais vinculadas à cultura do morango:

Aqui nós temos a Associação dos Hortigranjeiros, aqui na Feliz. Em Bom Princípio tem uma associação que foi fundada agora no ano passado, ano retrasado, que é uma Associação dos Produtores de Bom Princípio [...] eles estão mais focados em busca do selo do Bom Morango e tal, daquela situação de tentar dar nome para o morango de Bom Princípio. E tem a ECOMORANGO ali. São três. Basicamente três associações que estão focadas em morango (ENTREVISTADO C).

O representante do poder público do município de Feliz comprova a importância da Associação dos Hortigranjeiros de Feliz e observa a integração desta entidade com os demais elos da cadeia produtiva do morango:

Nós temos hoje uma associação de hortigranjeiros participando do município, mas é uma associação independente. Onde tanto a EMATER, quanto Prefeitura também participam das reuniões. Eles geralmente fazem uma reunião por mês [...] essa associação deve ter em torno de 50 associados (ENTREVISTADO A).

Porém o fornecedor de insumos da cadeia produtiva ressalta a limitação das ações isoladas dessa associação. A Associação de Hortigranjeiros do município de Feliz ...

[...] é uma associação já bastante antiga, ela deve ter sido fundada em 1994, por aí, então ela tem mais de quinze anos de história. [...] No primeiro momento ela foi feita para demandar insumos e assim ela fez durante muito tempo, mais de dez, doze anos ela foi cooperando nesse sentido. Então, ela comprava em conjunto a embalagem, a bandeja e o filme e muda do Chile. Esse foi o trabalho que a associação fazia, mas não estava muito preocupada também com a comercialização do produto deles, que eu acho que teria que ser o foco. [...] em 2005 e 2006 foram feitas algumas vendas conjuntas, mais para a indústria de morango.[...] E foi só isso que a associação fez até então. É uma associação bastante forte de dinheiro e caixa, mas não sabe bem ainda o que vão fazer, se vão atuar na compra de insumos ou se vão atuar na venda do produto final (ENTREVISTADO C).

O mesmo entrevistado apresenta o foco distinto que as associações e cooperativas do município de Bom Princípio apresentam aos seus afiliados e cooperados:

A Associação da Bom Morango é uma associação focada na busca desse selo ai (Selo Bom Morango)... O selo de certificação, tentar fazer uma construção, vamos dizer assim, de boas práticas de cultivo a fim de tentar uma certificação diferenciada pensando numa melhor venda do produto dos produtores que estão na associação, então. E a ECOMORANGO é uma associação de produtores ecológicos, dos que são orgânicos, não ecológicos. Produtores orgânicos de Bom Princípio também. Que é uma associação que dá nome, vamos dizer assim, também tentando buscar comércio em função do morango orgânico deles (ENTREVISTADO C).

Além das associações e cooperativas, os relatos envolvendo a atuação dos sindicatos de Trabalhadores Rurais no Vale do Caí também apontam para uma fragmentação da cadeia produtiva. O Sindicato de Trabalhadores Rurais de Feliz apresenta uma proposta de trabalho que não vem sendo reconhecida pelos demais elos da cadeia produtiva do morango como oportuna para produção. Segundo o representante do poder público de Feliz, o sindicato...

[...] existe, mas o que ele oferece, eu não estou, eu não quero falar mal do sindicato, mas nós estamos tentando nos entrosar. O sindicato hoje oferece assistência odontológica e médica, nada mais [...] hoje o papel do sindicato, eu acho que poderia ser muito mais abrangente, e era. Anos atrás ele era fortíssimo, fortíssimo, mas começou a mudar a visão dos presidentes, da própria diretoria começou a mudar o foco, e está hoje estagnado, ao meu modo de ver, estagnado (ENTREVISTADO A).

O Sindicato da Feliz, ele está bem focado na parte social, não na parte produtiva. Ele está atrás de aposentadoria, médico. Todo esse trabalho mais social da história (ENTREVISTADO C).

Em contrapartida, no município de Bom Princípio, o Sindicato de Trabalhadores Rurais tem um papel central na cadeia de produção. Pois, diferentemente do sindicato do município de Feliz, atua como um suporte aos produtores locais e como um regulador dos preços de insumos. O produtor de morango ecológico de Bom Princípio comenta que o Sindicato ...

[...] apoia, ajuda na questão de cursos, ele avisa a gente, não só no morango, a agricultura também está inteirada nisso. É uma segurança que tu tem, eu vou à frente, mas eu sei que tem o sindicato atrás para dar suporte, porque se a gente tiver um problema e não consegue resolver tem a EMATER e o Sindicato. Na dúvida, o meu socorro é eles. A única coisa que tenho a reclamar é a ajuda que nós recebemos do governo estadual e federal (ENTREVISTADO F)

Quando são observados os apontamentos específicos da dimensão cooperativa, a estratégia individual é ainda mais saliente. Nesta dimensão, a difusão do conhecimento, uma das formas de se configurar redes no meio rural (PECQUEUR e ZIMMERMANN, 2005), é pautada por relações verticais. No âmbito desta relação vertical predomina o conhecimento formal, sendo este centralizado junto aos fornecedores de insumos. O conhecimento tácito do sistema produtivo que poderia oportunizar relações horizontais entre os produtores é retido no âmbito da propriedade, bem como a busca por novos

conhecimentos não é formalizada. Alguns laços fracos são estabelecidos quando técnicos especializados buscam disseminar o conhecimento de melhores práticas produtivas entre os produtores. Porém alguns produtores não sentem plena confiança para se apropriar deste conhecimento, sendo que confiança é uma das bases para o estabelecimento de laços fortes (GRANOVETTER, 1973).

O representante do poder público do município de Feliz traz um relato que mostra como os produtores resistem aos projetos vindos da prefeitura municipal e a falta de confiança presente nesta situação:

O produtor, vamos dizer, para ele é difícil aceitar às vezes a mudança. Você implanta um novo projeto, sabe? Eles têm essa resistência à mudança. Isso é um é o fator determinante. E muitas vezes eles ficam “Ah vai dar certo, eu vou investir, vai dar certo” ou não, mas eu, independente, acho que se a gente apresenta, vamos dizer, uma alternativa nova justamente porque se busca também a melhoria (ENTREVISTADO A).

O representante de uma cooperativa e também produtor mostra uma perspectiva diferente sobre a cooperação envolvendo órgãos públicos e os produtores de morango:

[...] dá para dizer que a gente não tem apoio (do município). Uma coisa que tu precisa no teu emprego é banheiro, estamos brigando com vereadores e até hoje não temos um banheiro (na loja da sede da cooperativa) [...] A gente fica com um pé atrás, ficam prometendo e não fazem. Tem que ampliar porque é pequeno, praticamente quando um entra o outro tem que sair. Posso dizer sinceramente que hoje a nossa ajuda é do governo do estado e federal. Inclusive agora veio uma verba para a CEASA, o primeiro que me avisou foi o presidente do Sindicato ‘tem uma verba, tem a possibilidade de vocês conseguirem algumas coisas’... A EMATER também, juntos eles ajudaram, até o Secretário da Agricultura eles deram um suporte, fizeram um projeto, e pelo que eles dizem foi aprovado, vamos conseguir algo importante, até porque estou em um aperto, deu bastante geada [...] (ENTREVISTADO F).

Este mesmo entrevistado comenta sobre a falta de cooperação envolvendo os produtores locais e sobre como as necessidades e interesses isolados criam uma competição local entre os produtores. Esta passagem relata um momento crítico da cadeia produtiva do morango do Vale do Caí, onde a imagem do morango ficou relacionada a um produto de baixa qualidade e de um processo produtivo que se utilizava de uma grande quantidade de agrotóxicos para atingir uma produtividade satisfatória:

Tu tem que sentir para depois falar, tem horas bem complicadas, anos atrás não lembro mais em que ano foi [...], tinha um agricultor que usava veneno, aí o vizinho dele vinha na casa dele comprar morango para consumir, então caiu a venda fora de série. Eu praticamente não consegui mais vender o morango, aí eu vendia para terceiros, levavam para a CEASA e lá não girava mais, eu não recebia, fiquei em uma situação complicada. E me preocupei em fazer propaganda do nosso morango e não falar mal do produto dos outros (produtores), se ele faz um produto ruim é melhor para nós, porque aí a gente faz um produto bom e vamos conseguir vender. Não é justo também, hoje a gente conversa e troca ideia com esses produtores, mas eu sempre digo: deixa os outros, não fala mal deles, porque sabe... Têm gente que usa bastante veneno, está sendo feito um trabalho para reduzir e já reduziu muito, mas não tenho problemas, me dou bem e algumas coisas são semelhantes como a forma de produção, a única coisa que tem é a adubação que é diferente (ENTREVISTADO F).

O fornecedor de insumos da cadeia produtiva ressalta a importância da cooperação para a realização de inovações no processo produtivo e no aumento da competitividade:

Eu acho que é fundamental [...], se não tivesse o produtor disposto a melhorar o nível de tecnologia e a melhorar os ganhos e a melhorar a cultura, nós não íamos conseguir fazer nada. Se nós não entrássemos com a questão de informação, produto e assistência, de repente o troço ia estar todo parado, né. E a prefeitura, se conseguir dar algum suporte, sempre ajuda bastante. Ela precisa estar disposta, eu sempre digo assim: não é que a prefeitura tem que dar dinheiro, mas a prefeitura tem que saber a importância da cadeia produtiva do município (ENTREVISTADO C).

As entrevistas também apontam a semi-hidroponia como uma inovação do processo produtivo do morango do Vale como resultado de ações coordenadas, a participação da prefeitura na melhoria da infraestrutura e a iniciativa coletiva denominada Círculo de Máquinas de Feliz, que tem como proposta aproveitar o maquinário agrícola quando este está ocioso, permitindo o acesso dos demais associados a estes maquinários. Este Círculo tem convênio com a Prefeitura Municipal, que repassa ao Círculo o equivalente a 40% do valor da hora/máquina, sendo os demais 60% pagos pelo agricultor.

O aumento da tecnologia com certeza foi em função dessa questão da semi-hidroponia. Melhorou a qualidade também, com certeza melhora a qualidade [...] Pensando por parte da prefeitura, a acessibilidade também tem melhorado bastante, estradas, asfalto nos interiores onde antes nunca tinha... Isso aí, querendo ou não, acaba segurando mais gente no interior, segura mais gente no interior. Outra coisa que tem aqui, um programa bastante interessante é a questão do Círculo de Máquinas [...]. A prefeitura fomenta quarenta por cento dos trabalhos e esses caras com tratores maiores, com condições maiores, prestam serviços para os pequenos e isso também faz com que os pequenos fiquem, porque eles tem da onde... “Ah, o cara vem lá e faz o trabalho, a prefeitura paga quarenta por cento e o cara consegue fazer a lavoura dele”. Se não tivesse isso, ele não ia conseguir fazer a lavoura, obviamente ele não estaria ali plantando, então segura o pessoal no interior, aumenta a produção geral, porque o cara vai plantar mais plantas, enfim, vai consumir e para nós melhora porque a gente tem mais clientes no campo, então, tudo isso se ajuda. São fatores, aumenta o comércio, aumenta a produção, aumenta a produtividade, com certeza vai aumentar... Isso é bem geral, é Feliz, Bom Princípio faz isso, Linha Nova não tanto, mas Feliz e Bom Princípio com certeza (ENTREVISTADO C).

Na questão cooperação tem-se o importante trabalho da EMATER, através de seus escritórios municipais, que disponibiliza seus técnicos para acompanharem as atividades dos produtores e lhes prestam assessoria técnica. Este trabalho em geral é realizado em conjunto com as secretarias de agricultura dos municípios e sindicatos dos trabalhadores rurais.

Dentre todas as instituições de apoio e fomento para a geração de competências e difusão de conhecimentos, acessadas pelos produtores de morango, a mais apreciada é a EMATER. Tal valorização é atribuída pelo seu caráter, aos olhos dos produtores, apolítico, ao contrário das Secretarias da Agricultura/ Prefeituras Municipais e dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, que são legitimados por eleições, que são marcadas por disputas de poder. Além disso, a EMATER tem prestígio pelo envolvimento direto dos profissionais com os problemas nas práticas de manejo da cultura do morango, gerando uma confiabilidade dos produtores em relação aos extensionistas, que conseguem realizar trabalhos, projetos e programas de médio e longo prazo. Desta forma, a atuação dos profissionais da EMATER é muito importante para a cultura do morango, nos dois municípios, pois os profissionais tendem a sistematizar o conhecimento tácito, bem como fazer a difusão de conhecimentos originados em instituições de pesquisa como, por exemplo, a EMBRAPA. No relato a seguir, o extensionista da EMATER de Bom Princípio apresenta sua perspectiva sobre a cooperação entre os produtores de morango e a aceitação deste com o trabalho da EMATER:

Olha, eles conversam entre si, mas eu acho que poderia ser até um pouco melhor a cooperação, principalmente na questão venda. Alguns produtores maiores acabam dominando um pouco o mercado, mas aí acontece o seguinte, meio que uma subdivisão, os maiores com os maiores, os pequenos com os mais pequenos. Mas acontece essa troca de experiência, sempre acontece. [...] os produtores daqui eu achei no início que eles eram mais fechados pela colonização, mas não, eles discutem, falam que gastaram ‘tanto’ para fazer, que estão ganhando ‘tanto’ com o morango, se eu pedir eles até discutem questão de preço, ‘ó’ tirei tantos quilos dessa estufa, gastei tanto para fazer essa estufa, ficam falando essas questões que seriam mais deles mesmo. Mas igual a gente sempre bate em cima para que eles façam esse controle, saber quanto tu ganhou com uma estufa esse ano, quanto tu colheu, isso é importante, não é só trabalhar hoje com os braços (ENTREVISTADO E).

5.5 QUADRO RESUMO DAS ENTREVISTAS

Com o objetivo de desenvolver um esquema de identificação didático das diferentes categorias de análise com os seus principais conteúdos, especificando as principais convergências entre os elos da cadeia produtiva entrevistados, foi desenvolvido o quadro 5 a seguir representado.

Neste quadro-resumo são apresentadas as principais percepções dos elos da cadeia produtiva entrevistados em relação às categorias especificadas, auxiliando a análise de similaridades e diferenças de percepções.

Elos da cadeia produtiva e ambiente organizacional	Aspectos Históricos e Técnicos	Aspectos Institucionais	Cooperação
Produtores	<ul style="list-style-type: none"> – Forte vínculo com a região (histórico); – Produção de base familiar; – Rentabilidade como principal fator para continuar o cultivo de morango. 	<ul style="list-style-type: none"> – Relações diversas com poder público, sindicatos e associações; – Boas relações com EMATER e fornecedores de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dificuldade em se estabelecerem relações de cooperação formais entre os diferentes elos da cadeia produtiva.
Comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> – Histórico na produção de morangos; – Pouco envolvimento na técnica de produção de morangos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Poucas relações com poder público, sindicatos e associações; – Nenhuma relação com EMATER e fornecedores de insumos; – Boas relações com os produtores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Não realizam ações cooperadas visíveis com os demais elos.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> – Forte vínculo com a região (histórico); – Grande envolvimento na técnica de produção de morangos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Boas relações com o poder público, sindicatos e associações; – Pouca relação com a EMATER.; – Boas relações com os produtores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tenta ser um agente de cooperação na cadeia produtiva, porém ainda não está em desenvolvimento.
Ambiente Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Vínculo com a região (histórico) e com a produção de morangos variados; – Grande envolvimento com as estratégias e técnicas na produção de morangos; – Representado por entidades governamentais tradicionais e por associações e cooperativas em formação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Relações diversas com os produtores; – Relações diversas os fornecedores de insumos; – Pouca relação com comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Situações diversas em termos de cooperação; – Porém, o ambiente organizacional ainda é o maior fomentador da cooperação na cadeia produtiva.

Quadro 5: Quadro-resumo das categorias de análise e seus principais conteúdos

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir do referencial teórico e dos dados coletados através das entrevistas, procedeu-se à análise e à interpretação dos resultados obtidos. Este procedimento permitiu que cada um dos objetivos da pesquisa fosse respondido a partir das evidências acessadas.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS QUE DEFINEM O CAPITAL SOCIAL NA CADEIA PRODUTIVA DO MORANGO

Para responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa, de caracterizar os elementos que definem o capital social da cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí, o capital social será apresentado através de suas três principais formas de identificação (NARAYAN, 1999; WOOLCOCK 1998; PUTNAM, 2002; HALPERN, 2005), a saber: *bonding*, *bridging* e *linking*.

6.1.1 *Bonding*

O capital social tipo *bonding*, como será visto nos relatos que seguem, é muito presente na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí, com um destaque especial no elo da cadeia referente aos produtores. Analisando os relatos apresentados, conclui-se que a relação entre agentes de mesma posição, em qualquer nível do modelo conceitual de Halpern (2005), está baseada em reciprocidade e confiança. São os grupos homogêneos, voltados para dentro nos quais as identidades dos membros são reforçadas. Contudo, apesar desses efeitos benéficos de confiança e reciprocidade, os resultados do capital

bonding sobre o desempenho da cadeia de produção têm alcance limitado. A confiança, quando se está em um grupo mais fechado, não é generalizada, dá-se apenas pelos membros do grupo (HALPERN, 2005). Muitas vezes, os recursos necessários podem estar em agentes que não fazem parte dos laços fortes. Ainda pior, a intensidade desses vínculos pode levar ao isolamento de seus membros do restante da cadeia.

Por isso, embora a reciprocidade e a confiança apontadas sejam comumente relacionadas a pontos positivos em qualquer organização, o capital social *bonding* se caracteriza por ser exclusivo por natureza e se desenvolver dentro de grupos fechados de pessoas que possuem pontos de vista e valores similares (WARREN, 2001).

De acordo com Warren (2001), o capital social do tipo *bonding* cria uma forte lealdade dentro do grupo, o que é bom para a reciprocidade interna e para a obtenção de recursos sociais e psicológicos para grupos marginalizados.

[...] aqui nessa região se gerou aquela questão de integração de famílias. Então, tu tens uma pessoa que faz o mercado e aí tu tens várias famílias que produzem praquela um que faz o mercado. Tipo um sistema de integração... São várias famílias. E o meu pai continua até hoje e agora já está o meu irmão fazendo isso daí e trabalham em torno de umas dez, quinze famílias que produzem o morango pra nós, além da nossa propriedade, e aí vai para o mercado. Isso é uma coisa assim gradativa. Não é uma coisa que se muda todo ano. Nós temos famílias que estão trabalhando com nós há trinta anos, entende? Então, na verdade se criou um vínculo ali, não é um vínculo empregatício, mas também é um vínculo de parceria, vamos dizer assim (ENTREVISTADO M).

O relato do Entrevistado M aponta um comportamento comum na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí. A produção de morango, além de estar separada por questões de políticas públicas⁶ entre os municípios estudados, apresenta divisões internas em pequenos grupos de produtores familiares ou de produtores que por entendimentos distintos sobre as técnicas de produção ou por aspectos logísticos, se organizam de forma isolada. No relato apresentado, o Entrevistado M mostra como a integração de famílias ocorre com o objetivo de se otimizar tanto a venda da produção como a aquisição de insumos na cadeia produtiva. Porém, essa integração se mostra mais complexa do que somente uma afinidade comercial. Existe uma forte evidência de dependência nesse relacionamento e a formação de grupos fechados.

⁶ Nos municípios de Bom Princípio e Feliz não existem projetos governamentais integrando as ações de políticas públicas de incentivo à produção de morangos.

Como é que isso funciona: a gente fornece os materiais, e a muda, e a lona e todos os insumos, vamos dizer assim, e eles (novos produtores de morango da região ou imigrantes), em contrapartida, nos entregam a produção e eles ganham a porcentagem em cima do valor de mercado da entrega. Vamos dizer assim: hoje o mercado está de R\$ 20,00 a dúzia, normalmente essas famílias ganham R\$ 10,00 a dúzia, e os outros R\$ 10,00 fica para o que faz a transação e para sustentar essa parte dos insumos e mercadorias que eles usam, insumo... Praticamente só insumo (ENTREVISTADO M).

Outra evidência desta forte relação estabelecida se dá através do tempo com que esse relacionamento ocorre:

Então, é mais ou menos assim que a coisa funciona, todas as famílias que nós temos lá trabalhando conosco, elas estão há mais de dez anos com certeza, não tem nenhuma recente. Às vezes até aconteceu já casos, nós temos casos de família que veio de imigrantes, por exemplo, que acontece bastante... Campina das Missões, Santa Catarina e tal. Esse pessoal vem pra cá e não tem nem onde morar, então às vezes se constrói uma casa, mas sempre pensando em deixar ela caminhar sozinha, sem estar precisando, vamos dizer assim, esse vínculo empregatício mais forte, que é diferente do perfil da Serra (Serra Gaúcha). Na Serra, o pessoal planta e faz um monte de casinha dentro da propriedade e bota o pessoal para morar lá e vira um... é um vínculo bem empregatício mesmo (ENTREVISTADO M).

Quando questionado sobre a relação de confiança estabelecida entre o agente que forneceu a infraestrutura e fornece os insumos para o pequeno produtor, o seguinte relato é apresentado:

Aqui é geral, não é só nós. Todo mundo tenta fazer isso... Hoje, depois de dez anos o cara já tem tudo. A gente até já construiu a casa para ele. Nós construímos a casa, o cara pagou a casa, pagou o terreno, ele está morando lá na casa dele e tal. Então, ele está estabelecido hoje, e a gente continua a parceria [...] Se criou uma relação de confiança [...] (ENTREVISTADO M).

Essa relação de confiança alicerçada em pequenos grupos faz com que grandes problemas comuns no elo dos produtores, tais como comercialização e logística (grande parte da produção é escoada individualmente) não sejam resolvidos. O cerne da questão é a confiança entre esses pequenos grupos de produtores, onde seria interessante que as ações cooperativas se sobressaíssem, frente às ações competitivas.

Esta configuração de estrutura de rede e normas está presente em uma parte da cadeia produtiva do morango do Vale do Caí, que caracteriza a relação entre as categorias de produtores. Porém, em outros elos da cadeia também são evidenciados fatos que convergem para esta predominância do capital social *bonding*.

As dificuldades para a organização e funcionamento de uma associação de produtores de morangos que promova a integração de diferentes grupos são latentes nos dois municípios. Em Bom Princípio, apesar das tentativas de se consolidar uma representação comum, foi somente após a chamada da prefeitura de Bom Princípio para a reativação da Associação dos Produtores de Morango de Bom Princípio (Bom Morango), em 2010, que se encontrava quase inativa desde 2007, que fez com que houvesse uma organização conjunta dos produtores e um fortalecimento do associativismo do setor. Por outro lado, em Feliz há a Associação dos Hortifrutigranjeiros da Feliz, mas que não é específica para o morango. Outras formas de fomento de ações coletivas são o Círculo de Máquinas, de Feliz e a APSAT (Associação de Prestação, Serviço e Assistência Técnica), em Bom Princípio, porém estas são genéricas para todas as formas produtivas agropecuárias nos municípios. No caso das associações apresentadas, as mesmas mantêm parcerias com outras instituições, quando necessário, como a EMATER local, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais e a Secretaria de Agricultura / Prefeitura Municipal.

Por essas evidências apresentadas, pode-se afirmar que o capital social *bonding* não apresenta contornos claramente definidos em relação a sua estrutura de rede e normas, mas consegue-se perceber que a forma fechada como o elo dos produtores se configura influencia os demais elos e, desta maneira, permeia a cadeia como um todo.

Por isso, resumidamente, é possível identificar a presença do capital social *bonding* em três diferentes estruturas de rede, conforme apresentado na matriz a seguir (QUADRO 5). Nesta matriz as pequenas propriedades rurais foram caracterizadas como redes de nível “micro” no modelo conceitual de Halpern (2005), a integração das famílias apontada pelo Entrevistado M classifica-se como nível “meso” e as cooperativas e/ou associações que se unem e acabam por se fechar em pequenos grupos com aspectos semelhantes, seja em seu processo produtivo ou por situações econômicas, classificam-se no nível “macro” do capital social *bonding*.

Dimensões do capital social	Redes	Normas	Sanções
Micro	Pequenas propriedades rurais familiares.	Mão de obra familiar.	(Não foi evidenciado. Porém, imaginam-se sanções normais familiares, tais como: carinho ou afastamento).
Meso	Integração de famílias.	“Comércio exclusivo” entre as famílias.	Exclusão. Não se inserir na produção de morangos ou conseguir se estabelecer na região.
Macro	Cooperativas e Associações Específicas (Ex. Ecomorango)	Seguir regras da associação. Identificar-se com a filosofia do grupo. Pontos de vista e valores similares.	Exclusão. Dificuldade de acesso a recursos.

Quadro 6: O capital social *bonding* na cadeia produtiva do morango do Vale do Caí

Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, é importante salientar que não é possível dizer que capital social *bonding* é um capital social que deprecia a cadeia produtiva do morango. Warren (2001) afirma que o capital social não é, em princípio, algo já dado, construído, mas resulta de inúmeros tipos de relações sociais caracterizadas como vantajosas ou não, conforme suas funções e capacidades de gerar ganhos para os indivíduos. Pelo apresentado até o momento, os ganhos tanto para os indivíduos como para os da região do Vale do Caí em termos da importância da cadeia produtiva do morango parece evidente.

O cultivo do morango para nós faz parte culturalmente, não é uma cultura de fora que alguém trouxe. Desde 1984 eu vim para cá e tinha produtor, esse produtor tinha filhos, na época jovens, esses jovens são pais de crianças que hoje estão no meio da lavoura. Então eu tenho o prazer de estar assistindo, eu trabalho com três gerações: o avô, o pai e o filho. Isso faz parte da cultura (ENTREVISTADO D).

6.1.2 Bridging

Embora o capital social *bridging* não seja o capital social predominante na cadeia produtiva do morango do Vale do Caí, percebem-se ações articuladas que, se em um primeiro momento não possuem como objetivo uma melhora efetiva do funcionamento da

cadeia, ao menos visam valorização da cadeia produtiva do morango em termos de reconhecimento por parte do mercado consumidor. As evidências mais fortes para essas afirmações se dão através dos eventos que têm como meta a valorização da imagem do produto, tais como a Festa Nacional do Moranguinho que ocorre em Bom Princípio desde 1985 e a Festa das Amoras, Morangos e Chantilly, que ocorre no município de Feliz desde 1991.

[...] na época ela (Festa das Amoras, Morangos e Chantilly) surgiu, em 1991, justamente pra nós divulgarmos o potencial econômico não só do setor primário, mas também industrial do nosso município. Não só no município, mas regional, vamos dizer, o setor primário principalmente, nossa cultura eu acho que também é de suma importância, vamos dizer, divulgar o que se faz, o que se produz no município...acho que esse foi o objetivo de quando foi criada a festa da amora, morango naquele período (ENTREVISTADO A).

[...] Bom Princípio, onze mil e poucos habitantes, essa festa (Festa Nacional do Moranguinho) traz setenta mil pessoas, visitantes. Imagina isso em todos os sentidos, isso mexe com todo mundo, pessoal do setor da alimentação, de todo entorno [...] é organizada por uma comissão organizadora, aí toda a comunidade se envolve, desde associações, entidades de classe, a administração municipal [...] ano passado (2011) participaram 116 expositores, todos eles venderam [...] (ENTREVISTADO D).

É muito bom, faz divulgação, faz uma propaganda e você vê que o consumo logo aumenta. Em outros tempos quem queria vender morango tinha que pagar tanto para ter um espacinho para vender e nas duas últimas festas foi conseguido pelo Secretário da Agricultura um espaço para agricultura familiar, então achei muito importante, a festa é do morango se faz o nome do município em cima disso, então seria justo o produtor conseguir vender de graça e agora não precisamos pagar, é uma coisa que é muito importante (ENTREVISTADO F).

Porém, como já foi mencionado, talvez o maior agente integrador e promotor do capital social *bridging* seja justamente o capital social *linking*, o elo de suporte técnico da cadeia produtiva, a EMATER. Sua relevância extrapola a assessoria técnica e a participação ocorre tanto na articulação de reuniões entre os produtores como no estímulo para que novos produtores ingressem na cultura do morango.

[...] estava te dizendo que a gente (EMATER) fez um curso e devido a grande procura, apareceu 45 (agricultores), hoje a gente tem a felicidade desses 45

inscritos para o curso, 15 deles serem produtores de morango hoje. São novos produtores de morango como é o caso do [...] que você viu lá. Então, assim, esses 15, são 15 associados a Bom Morango. Olha a importância da ação, a gente capacitou os produtores para a produção de morangos e além de capacitar, a gente acabou fortalecendo a associação. Dos 52 associados, 15 são dos novos (ENTREVISTADO E).

Segundo relatos, a maior ação de integração da cadeia produtiva foi a implantação do sistema de produção de morango baseado na semi-hidroponia. Essa modalidade de plantio, que é nova tanto em Bom Princípio como em Feliz, funciona da seguinte forma: os pés de morango não são plantados na terra, mas cultivados dentro de um composto de casca de arroz carbonizada, colocado em prateleiras. Por dentro, um cano com gotejamento encharca o composto com água e nutrientes. O plantio é protegido por estufas altas e cobertas por plástico.



Figura 10: Foto de uma plantação de morangos semi-hidropônicos
Fonte: Próprio autor.

Entre as principais vantagens da semi-hidroponia estão a maior produtividade e a redução do uso de defensivos. Como as plantas estão longe do chão e em ambiente

fechado, estão menos suscetíveis a pragas. Em um hectare, a lavoura semi-hidropônica pode comportar até três vezes mais do que as mudas plantadas no modo convencional.

[...] se não fosse a semi-hidroponia hoje não plantava mais moranguinho. Então isso para Bom Princípio, a gente correu o risco até de perder o título da cidade de moranguinho, porque era muito difícil o trabalho, o grande 'x' da questão era os problemas com as doenças, se nós pegarmos só os problemas com as doenças fúngicas tinha mais de 15 [...] Hoje a gente sofre basicamente com dois ou três problemas no geral, sendo que antes a gente tinha 15, 20 com fungos [...] isso favoreceu muito (ENTREVISTADO E).

A importância da semi-hidroponia para o elo dos produtores pode ser atestada através do relato de um grande produtor de morango da região. Quando questionado sobre o futuro de sua propriedade e sobre a sua produção de morango sem o novo sistema de cultivo, sua resposta foi enfática:

Não, esse ano eu não iria mais plantar morango, porque ano passado plantei só 5.000 (mudas), isso foi um teste, o pessoal que plantou por porcentagem desistiu, não plantou mais, aí tinha uma família que plantou 5.000 pés ano passado no chão, e esse ano não tem mais nem um pé (ENTREVISTADO H).

Esse mesmo produtor apresenta a sua atual produção de morango, em quantidade de mudas, no sistema de cultivo semi-hidropônico:

[...] ano passado foi plantado 16.500 (mudas), e esse ano tem 32.600 novos que eu plantei, então está beirando ali pelos 50.000 no total, mas esse ano está produzindo muito mais de novo [...] (ENTREVISTADO H).

O representante da EMATER de Bom Princípio apresenta resumidamente o trabalho cooperativo que existiu para consolidação do sistema de cultivo semi-hidropônico na região, e como foi a atuação dos órgãos governamentais para favorecer o capital social *bridging*.

Não é porque eu que estou falando que sou da EMATER, mas acho que foi fundamental (a semi-hidroponia) [...] a EMBRAPA na época formulou uma formulação de semi-hidroponia para morango, mas a EMBRAPA usou essa formulação em outras regiões e quando foi trazida para cá, de cara não deu certo, então a formulação devido às condições climáticas e diferenciadas que nós temos no Vale [...] o técnico da EMBRAPA, muito capaz, pegou essa formulação e trabalhou em cima dela para adaptar para a nossa região. E conseguiu a confiança de alguns produtores para iniciar o trabalho [...] No primeiro ano já 30% dos produtores migraram para isso, e hoje dos 52 associados que eu tenho da Bom Morango, acho que eu tenho quatro ou cinco que ainda plantam no chão, o restante deles estão todos no sistema semi-hidropônico, e a inovação talvez mais ousada que a EMATER está envolvida também seja a semi-hidroponia orgânica (ENTREVISTADO E).

Além do trabalho da EMATER como promotora do capital social *bridging* e articuladora de ações compartilhadas entre os produtores, pode-se citar as ações do elo dos fornecedores de insumos que, por interesses econômicos, buscam integrar a cadeia produtiva do morango do Vale do Caí, e através desta integração, desenvolver a inovação no processo produtivo, conforme relato:

[...] a gente tem uma feira anual chamada Feira da Inovação. É a gente que promove, a empresa promove uma feira de inovações onde a gente chama os fornecedores de produtos, que estão lançando novos produtos, vamos dizer assim, com nova tecnologia para a parte agrícola, para participar dessa feira. Então vêm aí, quinze, dezesseis fornecedores e a gente faz os estandes [...] Os convites são distribuídos para os produtores e no ano passado deu 650 produtores nessa feira. Isso aí tem enfoque mesmo de difundir tecnologia (ENTREVISTADO C).

O capital social *bridging*, como pode ser confirmado, não sofre as ambiguidades do capital social do tipo *bonding*, de ao mesmo tempo ser benéfico e excludente, levando os integrantes dos elos da cadeia ao isolamento. Seus reflexos são organizações em que reina a reciprocidade generalizada e a confiança é mais geral. Além disso, emergem todas as vantagens econômicas decorrentes de um fluxo mais fluido de informações.

Parte desta afirmação pode ser expressa no quadro 6, que mostra resumidamente o funcionamento do capital social *bridging* na cadeia produtiva do morango. Embora as relações do elo dos produtores sejam fortemente baseadas em relações fortes e, conseqüentemente, promotoras do capital social *bonding*, também foram apresentadas evidências que comprovam a existência de relações entre propriedades produtoras que buscam criar “pontes” para troca de informações. Este tipo de configuração de rede classificou-se como nível “micro”. Em nível “meso” foram consideradas as relações estabelecidas entre os elos da cadeia produtiva, com um destaque especial para a ação da

EMATER e os fornecedores de insumos. Já para o nível “macro”, a configuração de rede mais evidente são as festas para a valorização do morango da região.

Dimensões do capital social	Redes	Normas	Sanções
Micro	Relações entre propriedades produtoras de morango.	Reciprocidade. Troca de informações e experiências.	Reputação. “Nome da família”
Meso	Relações entre os elos da cadeia produtiva do morango. (Ex.: Feiras técnicas, reuniões, treinamentos).	Acordos de cooperação. Benefícios mútuos. Comércio.	Exclusão. Desatualização tecnológica.
Macro	Festas para valorização do morango da região. (Ex.: Festa Nacional do Moranguinho, a Festa das Amoras, Morangos e Chantilly).	Associação entre os elos da cadeia produtiva do morango com o Governo e sociedade. Valorização da imagem do produto.	Exclusão. Relacionamento com a sociedade prejudicado.

Quadro 7: O capital social *bridging* na cadeia produtiva do morango do Vale do Cai

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em uma análise da tabela é fácil perceber que os mecanismos que tornam o capital social produtivo são mais efetivos na presença do tipo *bridging* do que na do tipo *bonding*. No tocante ao capital social *linking*, por sua própria natureza, seus efeitos benéficos se dão através das melhorias da qualidade das políticas públicas.

Interpretando-se as contribuições de Putnam (2002) à luz da tipologia em questão, pode-se afirmar que ele supõe que os capitais sociais *bridging* e *bonding* promoveriam o *linking*. A organização da cadeia produtiva de morango faria com que os elos, tanto produtores, como fornecedores e distribuidores/consumidores, demandassem uma melhor atuação estatal.

6.1.3 *Linking*

Na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí, a presença do capital social *linking* não se dá de forma primordial através das relações dos grupos melhor representados com o poder público. Mas ocorre principalmente através do fomento, promovido pelo próprio poder público, de ligações intragrupos, ou capital social *bridging* como consta a seguir.

Porém, antes de aprofundar na explanação do funcionamento deste fomento do poder público, é importante apresentar brevemente a visão geral das relações do poder público com a cadeia produtiva de morangos e entender que a implementação de políticas públicas voltadas para as demandas da produção de morangos no Vale do Caí é uma reivindicação constante dos agricultores, principalmente no que tange o acesso ao apoio técnico e subsídios para a produção. Para uma melhor compreensão, seguem alguns relatos de produtores do Vale do Caí:

A prefeitura tem que saber dessa importância (da produção do morango), ela não precisa dar dinheiro, mas ela tem que fazer alguma coisa para, vamos dizer assim, estar focada. É o que eu digo aqui nas reuniões do Conselho: “Ah, cinquenta por cento da nossa população é rural, cinquenta por cento da população depende disso daqui e se os municípios daqui estão bem hoje, da forma que estão bem é porque com certeza mais da metade quem está contribuindo aqui é a área rural, é a produção agrícola”. Então, não adianta vim aqui administrar esse troço como se fosse uma cidade, né. Vocês tem que estar olhando muito mais para lá (zona rural) do que aqui dentro da cidade (ENTREVISTADO M).

Sinceramente pra mim deixam a desejar, não estão fazendo o que seria importante. Como anos atrás, uns dez anos atrás, foi adquirida uma terra. A prefeitura comprou uma terra para fazer um centro tecnológico para fazer experiência justamente para ver como as mudas se adaptavam e como é que iam se comportar. E aquilo foi só comprado e depois foi esquecido, foi deixado, então a agricultura em nosso município, eu vejo assim que está em maus lençóis [...] hoje a administração não se preocupa com a agricultura, eles ajudam em alguma coisa mas, uma coisa que é importante é a muda, que é fundamental na produção [...] tempos atrás veio um pessoal de São Paulo, vieram oferecer uma muda de variedades novas, falaram muito bem [...] o mínimo que eles iriam vender seria trinta mil mudas, então não tem como tu fazer uma experiência com trinta mil mudas, os nossos produtores de toda a Região do Vale do Caí não tem isso, acho que é difícil tu pegar trinta mil mudas e fazer experiência [...] seria importante que a prefeitura desse um apoio nesse sistema, mas assim, nós, os produtores, temos que fazer estas experiências, então se torna difícil às vezes (ENTREVISTADO J).

[...] uma coisa que eu sempre cobrava muito, ele (o Prefeito) não sai, ele fica sentado no ‘ninho’, eu cobreí muito dele isto, porque o Prefeito não conquista o voto lá dentro com certeza ele tem que trabalhar lá, mas ele tem que sair, ele tem que ver, porque que ele só consegue visitar uma família ou uma localidade na época da eleição?! Aí tu pode morar lá no pior ‘beco’ do mundo que eles te acham (ENTREVISTADO H).

Quando o poder público foi questionado sobre a sua participação na cadeia produtiva do morango foi possível constatar que existem programas de políticas públicas de incentivo à cultura do morango, porém são tratados municipalmente, sem a integração de toda a cadeia produtiva do Vale do Caí.

Nós temos o morango convencional e o morango ecológico, começamos com a festa do morango, nós estamos na 14ª festa nacional do morango, é muito importante. Para ter uma idéia, em 1986, na primeira festa, se trabalhou com quatro variedades de morango, hoje é um universo de mais de 50 diferentes, então, divulga a fruta e a administração municipal investe nisso. É prestação de serviços para a produção de morango desde serviços de poços para captação de água, irrigação para açudes, transporte de fertilizantes, compostos, subsídios para mudas, dentro da lei de incentivos para a agricultura existe um item específico para a cultura do morango, máquinas também. Estamos tratando também com o Ministério a questão do morango do Vale do Caí (ENTREVISTADO D).

A lei nº 1.547/2009, de “Incentivos ao Desenvolvimento Rural” de Bom Princípio, tem um item específico que visa incentivar a produção. Consta nesta que poderá haver ressarcimento de 25% sobre o valor pago pelo produtor pelas mudas de morango, mediante apresentação da respectiva nota fiscal e vistoria no local. Analisando esta lei, este incentivo pode ser interpretado como uma forma de subsídio produtivo.

[...] nós modernizarmos a produção do morango, modernizar o sistema da produção é qualificar a produção do morango. Incentivando passar da produção tradicional para o sistema hidropônico [...] Como eu falei antes, desses 85 produtores que se beneficiaram, em torno de 50 aderiram ao sistema hidropônico do morango [...] o poder público tem o papel fundamental de incentivar e apoiar o produtor. Se não apoiar, nós vamos perder cada vez mais, vamos perder o todo no contexto geral da produção. Se o produtor não tem um apoio ele cada vez, gradativamente vai desaparecendo. Vai se desestimular a produtividade, eu penso assim (ENTREVISTADO A).

No município de Feliz, em junho de 2006, foi criado o “Programa Municipal de Apoio ao Produtor Rural” (Fundo Municipal de Desenvolvimento Rural – FMD Rural), com o objetivo de incrementar a receita no Município de Feliz e proporcionar aos produtores rurais a possibilidade de receberem do município produtos ou serviços,

proporcionais ao acréscimo no retorno de ICMS gerado, pelo incremento no valor adicionado fiscal e na produtividade agrícola apurada em cada exercício.

Porém, quando se analisa a estruturação da rede e normas do capital social *linking* na cadeia produtiva do morango, percebe-se que existe um padrão de incentivo à produção, mesmo sendo tratado de forma distinta nos municípios. No entanto, a integração das políticas públicas ocorre com mais eficiência através das ações locais da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo do Rio Grande do Sul e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, estes respectivamente representados na cadeia produtiva do morango pelos escritórios municipais da EMATER-RS e pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

Entre as ações básicas prestadas pela EMATER, e muito reconhecidas pelos produtores de morango, está a assistência técnica visando assegurar produção e renda da cultura do morango e as orientações sobre preparo do solo, plantio, controle de pragas e doenças, colheita, entre outros.

A EMATER também é responsável pela busca de uma dinamização dos produtores e suas famílias, através de reuniões e encontros para resolução de problemas comuns, busca de melhorias para as comunidades e realização de eventos culturais e sociais. Também são desenvolvidos treinamento com os produtores com a finalidade de integração dos mesmos, do desenvolvimento do sistema produtivo e da qualidade de vida no campo.

Halpern (2005) e Putnam (2002) argumentam que a carência de capital social *bridging* e *linking* faz com que as camadas inferiores de uma sociedade não participem ou participem pouco das decisões das camadas superiores, das esferas políticas. A eficiência do setor público é menor e este é mais permeável a pressões de grupos de interesse. Porém, na cadeia do morango, as ações de legitimação, de busca de uma melhor cooperação entre os produtores e de disseminação de informações, desenvolvidas pelo próprio poder público, são fortes promotoras de capital social *bridging* e, conseqüentemente, fortalecem o próprio capital social *linking*, através de um processo de retroalimentação.

Quanto mais as ações do poder público promovem a integração e o investimento na cadeia produtiva do morango, mais ações de “ponte” são desenvolvidas entre os elos da cadeia e por conseqüência maior será a organização das associações e cooperativas, aumentando a pressão sobre o poder público para que os serviços prestados sejam melhores.

Sobre esta lógica, o quadro 7 apresenta a estrutura de rede, normas e sanções da organização do capital social *linking* na cadeia produtiva do morango.

Dimensões do capital social	Redes	Normas	Sanções
Micro	Relações de comércio entre pequenos e grandes produtores.	Cumprimento às regras informais de relação de compra e venda de insumos e da produção.	(Não foi evidenciado. Porém, imagina-se que ocorram sanções informais.).
Meso	Relações de entidades organizadas (cooperativas e associação) entre si e com o poder público.	Acordos de cooperação. Busca de incentivos para produção.	Não ser beneficiado por um incentivo público por não estar representando ou não fazer parte de um acordo comercial.
Macro	Políticas públicas para agricultura.	Leis municipais, estaduais e federais de incentivo à agricultura.	Previstas em lei.

Quadro 8: O capital social *linking* na cadeia produtiva do morango do Vale do Cai

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante alertar que o capital social *linking* não se resume a relações entre a esfera pública e a esfera privada. O capital social *linking* envolve relações horizontais de poder. Por isso, em um nível “micro” o capital social *linking* da cadeia produtiva do morango não envolve diretamente o poder público. As relações de poder que melhor representam esse tipo de capital social em um nível “micro” são as já citadas relações comerciais entre os grandes produtores, fornecedores de terras e insumos, e os pequenos produtores que em troca destes insumos e de um espaço para plantar sua subsistência se submetem a regras informais de compra e venda da sua produção.

Já no nível “meso” o capital social *linking* ocorre com um destaque especial nas relações das entidades representativas com o poder público e da relação entre as próprias entidades. Isso ficou evidenciado através das buscas de incentivos e de melhorias para o processo produtivo do morango. No nível “macro” o capital social *linking* ocorre através das políticas públicas, das entidades técnicas já mencionadas que representam o governo e suas efetivações ocorrem através das leis do poder público.

6.2 ANÁLISE DA DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA CADEIA PRODUTIVA DE MORANGOS

Para responder ao objetivo específico da pesquisa, de analisar a dinâmica das competências coletivas na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí, as competências coletivas serão apresentadas a partir de seus quatro principais atributos, a saber: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e compromisso subjetivo (HANSSON, 2003, LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011; RETOUR e KROHMER, 2011).

6.2.1 Referencial Comum

Conceitualmente a ação coletiva, que exige a coordenação das atividades individuais, exige que os membros de um grupo disponham de uma representação de referência conhecida como referencial comum. Esse referencial comum é elaborado em função das informações detidas pelos membros do coletivo (RETOUR e KROHMER, 2011).

No Vale do Caí, pode-se perceber a presença de um referencial comum através da valorização que a imagem do morango representa para a região.

É, eu acho que tem uma relevância social e econômica, mas não tanto o quanto tinha, mas eu acho que o lado social é muito grande em função da mão de obra. Ela exige muita mão de obra, você a consegue em um espaço muito relativamente pequeno. Por exemplo, em 1.500 m² tu consegue produzir uma lavoura que sustenta uma família de quatro ou três pessoas, durante o ano todo. Então, eu acho que ela é importante sim. O cultivo do morango para nós faz parte culturalmente, não é uma cultura de fora que alguém trouxe desde 1984. Eu vim para cá e tinha produtor, esse produtor tinha filhos na época jovens, esses jovens são pais de crianças que hoje estão no meio da lavoura. Então eu tenho o prazer de estar assistindo, eu trabalho com três gerações: o avô, o pai e o filho, isso faz parte da cultura (ENTREVISTADO D).

Talvez um dos pontos máximos da exaltação da imagem do morango e do referencial deste para a região seja o “Morangão” (FIGURA 11), obra de construção civil

em forma de morango, com mais de sete metros de altura, construído em 2002, no município de Bom Princípio. Além de ser o pórtico da cidade, esta construção foi utilizada como referência de identidade no programa de qualidade denominado “Bom Princípio é Marca”. O logotipo do programa era um selo que tinha como imagem um morango e este selo era colocado nos móveis e cerâmicas produzidos no município.



Figura 11: Foto do “Morangão” – pórtico do município de Bom Princípio
Fonte: Site oficial do município de Bom Princípio

Em termos de programas públicos visando as ações coletivas destaca-se o projeto “Programa de Redução de Resíduos e Posicionamento de Moranguinho”, tendo como logomarca o slogan “Bom Morango, Qualidade por Princípio” criado em 22 de junho de 2007.

Este foi o primeiro projeto, formatado para a qualificação do morango, produzido nas propriedades rurais do Vale do Caí. Integram este programa: a) a Secretaria Municipal de Agricultura; b) a EMATER, através de seu escritório local; c) a EMBRAPA Uva e Vinho e a Embrapa Clima Temperado; d) o SEBRAE, através de seu escritório de São

Leopoldo; e) o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Bom Princípio; e f) os produtores e comerciantes de moranguinho de Bom Princípio.

Através desta evidência conclui-se que o referencial comum do morango na região não é simplesmente obtido pela soma de representações individuais, mas que também pode ser resultado de um trabalho de elaboração coletiva.

Questiona-se, entretanto, pelas demais evidências apresentadas - principalmente as que se referem a aspectos colaborativos - se a concepção deste referencial comum seja totalmente fruto de ações projetadas. Pois as características das ações de representações coletivas na cadeia produtiva são efêmeras e transitórias e são elaboradas por aqueles que estão implicados na preparação e realização da ação. A própria ação coletiva de valorização do morango da região, a Bom Morango, segundo o produtor de morango ecológico de Bom Princípio, perdeu importância e não atingiu seu objetivo inicial de buscar um selo de referência de qualidade regional.

[...] fui um dos fundadores da (uma cooperativa), quando ela surgiu eu fui (cargo), depois ela foi meio que abandonada [...] participo ainda, às vezes eles trazem palestrantes sobre adubação, mudas, etc. E eu participo, tu pega o que tu acha importante para ti, o outro tu deixa. (ENTREVISTADO J).

Sendo assim, pode-se afirmar que o referencial comum na cadeia produtiva do morango no Vale do Caí ocorre muito mais por ações isoladas e transitórias do que por ações planejadas que resultam em um sentido percebido por todos os elos da cadeia produtiva, solidificando o senso comum.

6.2.2 Linguagem Compartilhada

Uma linguagem comum, ou ainda uma linguagem operativa comum, refere-se ao fato de que os membros de um grupo de trabalho elaboram um vocabulário, um dialeto particular, próprio a esse grupo. Essa linguagem permite aos membros do grupo forjar sua própria identidade e, ao mesmo tempo, se distinguir dos outros coletivos (RETOUR e KROHMER, 2011).

No Vale do Caí, como a maioria dos produtores, comerciantes e fornecedores de insumos da cadeia de morango são descendentes de alemães, é comum o uso do dialeto alemão na área rural. Esta constatação por si só já apresenta a utilização de uma linguagem compartilhada comum. No entanto, no meio agrícola ainda existe uma linguagem própria difícil de ser aprendida em um primeiro momento. Essa linguagem compreende tipos de cultivares, nomes de mudas, marcas e especificações técnicas de insumos, etc. Um conjunto de termos técnicos cerca a realização das atividades da cadeia produtiva.

6.2.3 Memória Coletiva

Para Retour e Krohmer (2011) a memória coletiva pode se apresentar de várias formas, mas sempre estará baseada no saber-fazer e na interação de indivíduos, no saber junto a um outro indivíduo ou na criação de um novo saber pela interação ou ainda no confronto de saber-fazer de dois ou vários indivíduos ao longo de um trabalho realizado em conjunto. Diante de um problema complexo que os indivíduos não conseguem resolver sozinhos, eles comparam suas interpretações do problema para chegar, via discussão, a uma interpretação comum, geralmente diferente da interpretação inicial de cada um dos indivíduos (RETOUR e KROHMER, 2011).

No Vale do Caí, alguns pontos chaves foram identificados quando se analisaram os relatos dos entrevistados: (i) o conhecimento, o saber-fazer é tácito, restrito e individualizado, principalmente para os produtores familiares, onde a família detêm os conhecimentos sobre os processos produtivos; (ii) a carência de confiança entre os atores fragiliza as relações e a promoção de uma base de conhecimento comum; (iii) o conhecimento formal pautado por relações verticais, principalmente através de relações com a EMATER, fornecedores de insumos e sindicatos; e (iv) os conhecimentos têm sido gerados, ao longo da história da cultura do morango, para enfrentar os desafios agrônômicos, sendo assim mobilizador de técnicas precisas de produção entre os elos da cadeia. O maior exemplo deste item é justamente a implantação do sistema de produção baseado na semi-hidroponia.

A análise da estruturação do atributo “memória coletiva” será tratada com mais ênfase no capítulo que irá relacionar a influência do capital social na consolidação das competências coletivas.

6.2.4 Compromisso Subjetivo

Várias definições de competências coletivas apresentadas (QUADRO 1) remetem implicitamente a um compromisso subjetivo: cooperação para a resolução de problemas; capacidade de um grupo de indivíduos de inventar sua organização; criação de sinergia, etc. Impulsionados por esses conjuntos de ação, os indivíduos devem enfrentar as dificuldades, fazer arbitragens e tomar decisões exigidas pela incerteza cotidiana e a natureza coletiva do desempenho (RETOUR e KROHMER, 2011). Essa iniciativa, que supõe certa autonomia e responsabilidade do ato, constitui a alma da competência (ZARIFIAN, 2001).

No Vale do Caí, esse compromisso subjetivo surge em diferentes elos da cadeia e em diferentes configurações. Talvez o melhor exemplo deste compromisso ou engajamento subjetivo tenha sido a mobilização de toda a cadeia produtiva na implantação do sistema de semi-hidroponia, já mencionado anteriormente. Esse processo envolveu elementos característicos que definem o compromisso subjetivo: cooperação, sinergia, enfrentamento de dificuldades e autonomia na tomada de decisões.

Porém, se por um lado teve-se a cooperação para a busca de uma solução para um problema de ordem produtiva que resultou na implantação do sistema de semi-hidroponia, outros problemas, também de ordem coletiva, tais como logística e comercialização, não conseguiram mobilizar ou criar o mesmo espírito de cooperação ou o senso de engajamento.

O que a gente não tem conseguido ainda, vamos dizer, que é uma meta que eu tenho particular, é tentar desenvolver um pouquinho mais essa relação da venda da mercadoria deles (produtores). Até hoje a gente só participa na produção, assistência, escolha de variedades, vamos dizer assim, né, escolha de manejo... Tentar, vamos dizer assim, dar uma assistência nesse sentido produtivo, mas não no sentido comercial e hoje o grande gargalo é o comércio da mercadoria deles, dos produtores. Produtores não estão desenvolvendo a questão da venda do produto deles (ENTREVISTADO C).

Essa afirmação reforça a influência das relações verticais, principalmente o poder público, na promoção do senso de coletividade e de engajamento na cadeia produtiva de morango. Diversos fatores que já foram apresentados nos capítulos anteriores reforçam essa afirmativa, onde agentes isolados constantemente buscam estimular e manter “viva” a cultura do morango na região.

6.3 INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL NA CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Retour e Krohmer (2011) apresentam em sua obra os fatores de influência na criação, desenvolvimento e consolidação de competências coletivas em uma organização. Esses fatores são categorizados pelos autores em duas dimensões: elementos exclusivos às pessoas e fatores organizacionais (FIGURA 3). Na dimensão das pessoas, são listados fatores como: o capital de competências individuais, a interação emocional, as interações informais e a cooperação. Na dimensão dos fatores organizacionais também são identificados como fontes de criação de competência coletiva: a composição das equipes, as interações formais, o estilo de gestão e alavancas específicas dos gestores.

Tomando como base esses fatores, é possível buscar uma relação dos aspectos de cada dimensão do capital social com os fatores de criação das competências coletivas na cadeia produtiva do morango no Vale do Caí. Para isso, é necessário adaptar o modelo de fatores de criação e de desenvolvimento das competências coletivas organizacionais de Retour e Krohmer (2011) e integrá-lo ao modelo conceitual de Halpern (2005).

Em uma relação direta, ao se olhar para o esquema da cadeia produtiva do morango (FIGURA 8), pode-se buscar criar *links* entre este esquema com os demais. O fator de

criação de competências coletivas denominado “fatores organizacionais” por Retour e Krohmer (2011) combina-se com o ambiente organizacional da cadeia produtiva estudada, uma vez que este ambiente é formado basicamente por interações formais, sejam elas associações, cooperativas, sindicatos ou mesmo o poder público local.

O fator de criação de competências coletivas denominado “elementos exclusivos às pessoas” por Retour e Krohmer (2011) tem em sua essência as interações informais e as variadas formas de cooperação, além de uma valorização das competências individuais. Em uma cadeia produtiva esses fatores podem ser bem aplicados quando se analisa os elos da cadeia de forma isolada. Como foi apresentado na descrição das entrevistas, salvo raras exceções de relações comerciais, todos os tratados e acordos entre os elos da cadeia são informais e apresentam competências individuais muito acentuadas.

Sendo assim, é possível iniciar a apresentação do modelo conceitual, que objetiva mostrar a afinidade do capital social na consolidação das competências coletivas, relacionando o esquema da cadeia produtiva do morango com as dimensões que irão promover os fatores de criação e desenvolvimento das competências coletivas e, a partir destes, apresentar o capital social como elemento intrínseco neste modelo, conforme a figura que segue:

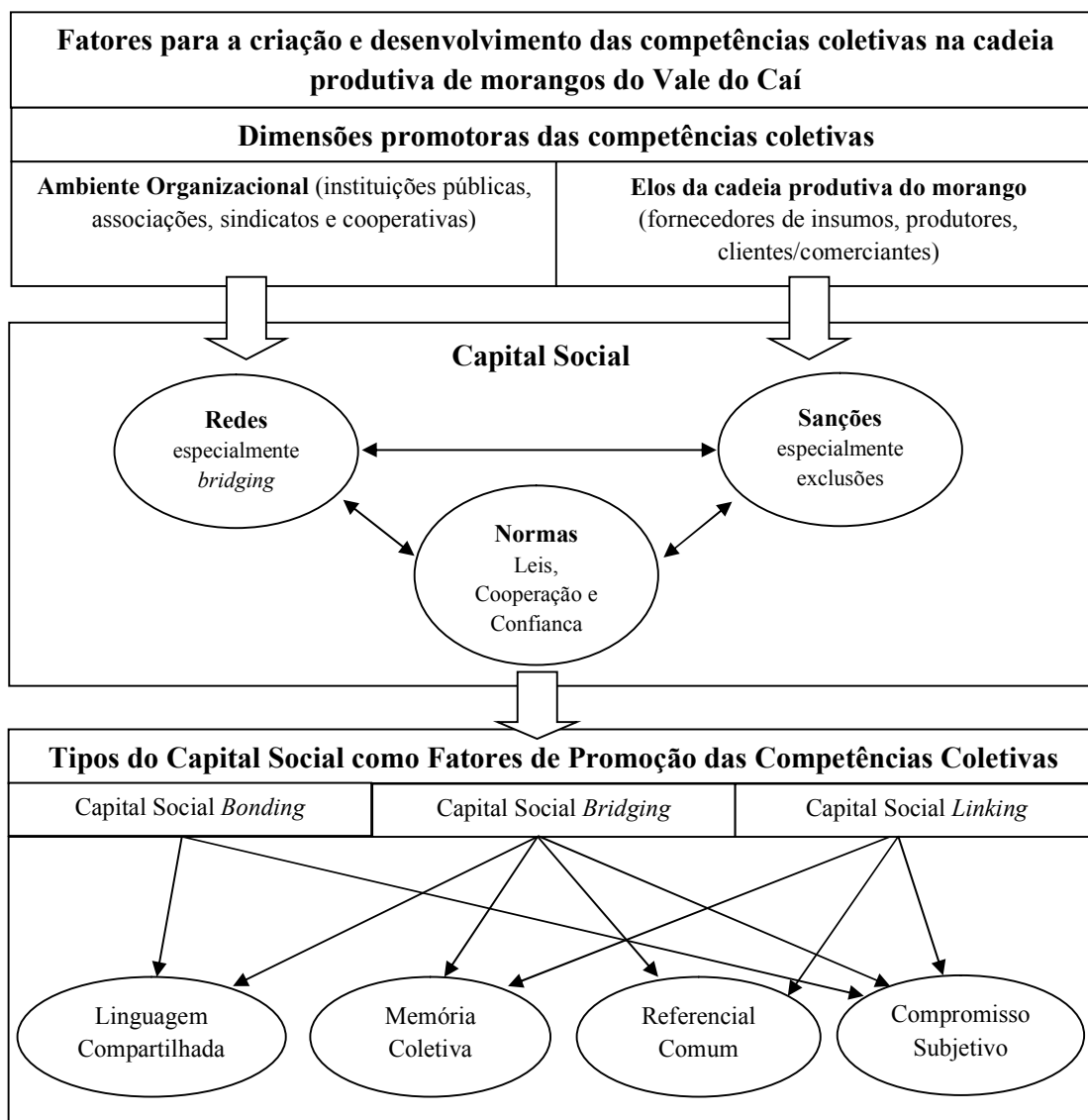


Figura 12: Fatores para a criação e desenvolvimento das competências coletivas na cadeia produtiva de morangos do Vale do Cai

Fonte: Elaborado pelo autor.

Agora, é imprescindível detalhar as explicações sobre a relação do capital social com os atributos das competências coletivas. Para isso serão utilizadas de forma sumarizada as evidências relatadas nos capítulos anteriores que trataram da caracterização dos elementos que definiam o capital social e analisaram a dinâmica das competências coletivas na cadeia produtiva do morango.

Quando consideramos o atributo “linguagem compartilhada” e vemos que este se relaciona diretamente com o capital social *bonding* e capital social *bridging*, já entendemos

que neste tipo de atributo das competências coletivas, as relações horizontais de poder não são relevantes e que o cerne deste atributo se encontra justamente nas questões culturais relacionadas ao idioma e dialetos praticados na região e na relação entre os elos da cadeia produtiva.

As relações de convívio das famílias, as relações econômicas entre os elos e os laços de solidariedade são sustentadas e também são sustentadoras das conformidades entre linguagem e costumes. Tais condições alimentam esse atributo, sendo este mantido por vínculos afetivos desenvolvidos no cotidiano. O quadro 8 busca apresentar em um formato esquematizado essa constatação:

Linguagem Compartilhada	
Tipo de Capital Social Relacionado	Situações que Comprovam a Relação
<i>Bonding</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Região do Vale do Caí colonizada por alemães; - Forte apelo da região para se manterem as tradições; - Produção de morango caracterizada por pequenos produtores rurais que utilizam a mão-de-obra familiar.
<i>Bridging</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos produtores, comerciantes e fornecedores de insumos da cadeia de morango são descendentes de alemães, é comum o uso do dialeto alemão na área rural; - No meio agrícola ainda existe uma linguagem própria difícil de ser aprendida em um primeiro momento. Essa linguagem compreende tipos de cultivares, nomes de mudas, marcas e especificações técnicas de insumos, etc. Essa linguagem é compartilhada pelos elos da cadeia produtiva do morango; - Um conjunto de termos técnicos cerca a realização das atividades da cadeia produtiva.
<i>Linking</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não foram encontradas evidências que comprovassem uma influência direta do capital social <i>linking</i> na consolidação da linguagem compartilhada.

Quadro 9: Relação do capital social com a linguagem compartilhada

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da apresentação destas situações de relação, parece possível afirmar que a forma como as redes que compõem o capital social estão estruturadas auxiliam na consolidação do atributo da linguagem compartilhada, sendo assim um fator de promoção das competências coletivas.

Porém, quando voltamos à figura 12 e analisamos a relação do capital social com o atributo “memória coletiva”, percebemos um comportamento diferente do que foi apresentado no atributo anterior. Neste, o capital social *bonding* não se faz presente, ou ao menos não realiza uma influência direta. O processo de transmissão de conhecimento no

capital social *bonding* é muito específico e ocorre via tradição familiar. Em geral, o problema de sucessão familiar vem interrompendo a transmissão de conhecimentos tácitos replicados de geração a geração, perdendo-se assim um saber fazer específico que poderia originar uma potencialização deste tipo de capital social na promoção de competências coletivas. Esta realidade é preocupante, pois grande parte do conhecimento é tácito e restrito às unidades familiares de produção.

No âmbito do capital social *bridging* predomina o conhecimento formal, sendo este centralizado junto aos fornecedores de insumos. O conhecimento tácito do sistema produtivo que poderia oportunizar relações horizontais entre os produtores é retido no âmbito da propriedade, bem como a busca por novos conhecimentos não é formalizada. Alguns laços fracos são estabelecidos quando técnicos especializados buscam disseminar o conhecimento de melhores práticas produtivas entre os produtores. Porém alguns produtores não sentem plena confiança para se apropriar deste conhecimento, sendo que confiança é uma das bases para o estabelecimento de laços fortes em redes sociais (GRANOVETTER, 1973).

No capital social *linking* o conhecimento técnico adquirido via difusão formal, com técnicos especializados, foram incorporados à memória coletiva da cadeia produtiva, e continuam sendo comumente atualizados e repassados para o grupo. Destaca-se também o interesse que os produtores de morango orgânico têm em buscar novos conhecimentos para complementar as experiências tácitas. Ao longo de toda a história da produção de morango no Vale do Caí, no qual se registram avanços constantes e aprimoramento no uso de novas tecnologias, as iniciativas de modernização e as inovações vêm sendo guiadas, principalmente, pelas empresas de insumos e, mais recentemente, pelos técnicos da EMATER.

Mesmo com as evidências de presença do capital social como fomentador do atributo “memória coletiva”, não é possível atestar que isso seja algo marcante na cadeia produtiva do morango. Nem mesmo que existam dinâmicas de saberes para integrar as práticas produtivas e promover um diferencial quantitativo ou qualitativo para os produtos. O que se ressalta neste objeto de investigação é o potencial do capital humano, principalmente as famílias, para a transformação do saber-fazer que está individualizado e isolado de uma memória coletiva. O quadro 10 busca apresentar em um formato esquematizado essa constatação:

Memória Coletiva	
Tipo de Capital Social Relacionado	Situações que Comprovam a Relação
<i>Bonding</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não é um fator fomentador da memória coletiva; - Conhecimento tácito restrito e individualizado; - Carência de confiança entre os atores, fragilizando as relações e a promoção de uma base de conhecimento comum; - A sucessão familiar como um entrave à transmissão de conhecimentos; - Conhecimento predominantemente empírico embasado no processo de tentativa e erro.
<i>Bridging</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os conhecimentos têm sido gerados, ao longo da história da cultura do morango, para enfrentar os desafios agrônômicos, sendo assim mobilizador de técnicas precisas de produção entre os elos da cadeia; - Desenvolvimento de conhecimentos para suprir as necessidades agrícolas, tutelado por fornecedores de insumos.
<i>Linking</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento formal pautado por relações verticais; - Conhecimento técnico adquirido via difusão formal, com técnicos especializados, via EMATER.

Quadro 10: Relação do capital social com a memória coletiva

Fonte: Elaborado pelo autor.

O atributo “referencial comum” também apresenta uma relação direta com o capital social *linking* e *bridging*, mesmo que as evidências não consigam comprovar uma ligação evidente entre estes fatores. Pois para se chegar ao ponto de possuir um referencial operativo comum na cadeia produtiva do morango, obrigatoriamente tem que se explicitar as práticas tácitas da produção (RETOUR e KROHMER, 2011). E esta é justamente a maior barreira encontrada no estudo, a qual dificulta o desenvolvimento do capital social e a consolidação de uma competência coletiva.

Se o referencial operativo comum não vem sendo promovido pelo capital social, existem outras formas que também caracterizam um referencial comum que não estão diretamente conectadas à operação da cadeia produtiva, mas que de certa forma fazem parte do ambiente organizacional da cultura do morango.

Tanto a exaltação da imagem do morango como as festas em comemoração ao morango são exemplos da presença do capital social *linking* e *bridging*. O capital social *bridging* se faz presente nestes eventos, pois as festividades alusivas ao morango congregam o trabalho de vários atores sociais e elos da cadeia como as Prefeituras Municipais, Secretarias da Agricultura, Turismo e Educação, EMATER, Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, Fornecedores de Insumos, Indústrias, Comércio, Clubes de Mães,

Cooperativa, Associação e comunidade em geral, que tem estas festas como eventos muito importantes em seus municípios.

Como se pode verificar nos relatos, nas festividades alusivas ao morango vem sendo visada a construção e a promoção de uma identidade territorial, articulada pelos atores sociais, econômicos e político-institucionais em cada um dos municípios em que estas ocorrem. Esta construção coletiva também tem sido utilizada para orquestrar programas de qualidade e valorização de diferentes produtos territoriais de forma conjunta, com diferentes graus de sucesso.

Ao capital social *linking* cabem os relatos referentes aos incentivos fiscais e programas visando as ações de cooperação entre os produtores promovidos pelas prefeituras. Neste contexto é preciso salientar que enquanto as festividades, como uma prática institucionalizada, tem oportunizado a aglutinação de interesses comuns, os programas que visam a qualidade produtiva não têm conseguido o mesmo engajamento. A carência de políticas públicas de incentivo direto ao morango, salvo recentes iniciativas, também se apresenta como uma dificuldade a ser articulada. Mas em contrapartida, as ações das associações e das cooperativas vêm formalizando iniciativas inovadoras, contudo estas ainda estão atendendo a demandas bem específicas. O quadro 11 apresenta essa constatação:

Referencial Comum	
Tipo de Capital Social Relacionado	Situações que Comprovam a Relação
<i>Bonding</i>	- Não foram encontradas evidências que comprovassem uma influência direta do capital social <i>bonding</i> na consolidação do referencial comum.
<i>Bridging</i>	- Exaltação da imagem do morango como forma de promover os negócios da região e criar uma imagem; - Integração de diversos atores e elos da cadeia produtiva do morango para a realização de festas em comemoração ao morango.
<i>Linking</i>	- Incentivos fiscais à produção do morango; - Programas visando as ações de cooperação entre os produtores; - Ações das associações e das cooperativas vêm formalizando iniciativas inovadoras, mas atendendo a demandas bem específicas.

Quadro 11: Relação do capital social com o referencial comum

Fonte: Elaborado pelo autor.

O atributo “compromisso subjetivo” talvez seja o que mais se integre às características mais comumente relacionadas ao capital social, de cooperação e confiança. O compromisso subjetivo está relacionado diretamente com a cooperação para a resolução de problemas, a capacidade de um grupo de indivíduos de inventar seu ambiente e a criação de sinergia. O compromisso subjetivo também pode ser relacionado ao processo de *sensemaking* do grupo (WEICK, 1993), ou seja, na habilidade do grupo de dar sentido à ação. De um modo geral, nesta análise, o compromisso subjetivo será considerado sobre a ótica da cooperação, especificamente para a busca de resolução de problemas.

Na cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí, as ações individuais, historicamente, vem se sobressaindo sobre as ações coletivas e cooperadas. Mas isso não quer dizer que ações de cooperação para se buscar soluções pontuais não existam. A realidade é justamente inversa a essa afirmação. Os relatos dos entrevistados apontaram que as ações cooperadas ocorrem com muito mais frequência quando existem problemas de ordem geral.

Mas ao analisarmos como as ações cooperadas ocorreram, veremos que sempre houve uma relação vertical entre os envolvidos. O capital social *linking* está presente em todos os relatos apresentados, seja através de políticas públicas, assistência técnica ou associações e cooperativas.

O capital social *bridging* também é relacionado como um promotor do compromisso subjetivo, pois existem elos da cadeia produtiva que incentivam continuamente ações coletivas. Destaque para os fornecedores de insumos.

O capital social *bonding* é relacionado também com o compromisso subjetivo porque para as famílias produtoras e para os pequenos grupos de produtores de morango existe um sentimento de pertencimento e inclusão, consolidando as suas práticas como uma forma de representação de vida. Existe um orgulho em fazer parte da cultura do morango pela importância que esta cultura representa para a região. O quadro 11 apresenta essa constatação:

Compromisso Subjetivo	
Tipo de Capital Social Relacionado	Situações que Comprovam a Relação
<i>Bonding</i>	- Para os pequenos grupos de produtores de morango existe um sentimento pertencimento e inclusão; - Orgulho em fazer parte da cultura do morango.
<i>Bridging</i>	- Elos da cadeia que buscam promover a valorização do morango e o engajamento de toda a cadeia na cultura do morango; - Destaque para as ações dos fornecedores de insumos.
<i>Linking</i>	- Forte relação do capital social <i>linking</i> na promoção do compromisso subjetivo; - Ações de valorização da cultura do morango por parte dos órgãos públicos, cooperativas e associações; - Trabalho técnico da EMATER para manter a produção do morango atualizada tecnologicamente e articulando entre os produtores e a prefeitura implementações de benfeitorias.

Quadro 12: Relação do capital social com o compromisso subjetivo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante da complexidade de análise e convergência dos elementos que configuram o capital social e dos fatores que promovem as competências coletivas, entende-se que este capítulo atingiu seu objetivo, relacionando as dimensões propostas e apresentando a relevância da cultura do morango no Vale do Caí. A aproximação entre os conceitos capital social e competência coletiva foi importante e fecundo, pois estes dois conceitos reúnem os mesmos tipos de fenômenos cognitivos e cooperativos de agir e reagir de modo coletivo. Mostrou-se que essa aproximação teórica, na cultura do morango, é primordial na produção agrícola desta região. Vide as criações de dinâmicas econômicas, sociais e político-institucionais relatadas, bem como a valorização da paisagem, do saber fazer local e da cultura.

Mesmo nos momentos em que o capital social não consegue agir como um significativo promotor das competências coletivas na cadeia produtiva do morango, a combinação das abordagens se tornou pertinente, pois levantou questões e expos situações que podem ser trabalhadas pelos agentes locais. As abordagens analisadas de forma conjunta podem oferecer a sustentação, o embasamento e a articulação necessárias para proporcionar um entendimento diferenciado sobre o processo de produção do morango no Vale do Caí.

No capítulo a seguir serão sumarizadas as principais descobertas do estudo, bem como apresentadas as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise e interpretação dos resultados, torna-se necessário refletir sobre as principais contribuições do presente estudo, avaliando-se a relevância das descobertas realizadas e novas possibilidades de pesquisas.

Para sistematizar essa discussão e facilitar o entendimento, este capítulo foi dividido em três seções. A primeira seção aborda as possíveis contribuições desta pesquisa a no avanço dos estudos das competências coletivas e do capital social. A segunda seção apresenta as limitações da pesquisa. A terceira seção apresenta a proposição de pesquisas futuras.

7.1 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO

Inicialmente a concepção deste trabalho se justificou através de três pontos: (i) pela relevância de estudos envolvendo a combinação das abordagens “capital social” e “competências coletivas”; (ii) em termos acadêmicos, por este trabalho ser parte integrante de uma pesquisa internacional que busca identificar como ocorre o processo de inovação em cadeias ou redes agroindustriais; e (iii) em termos operacionais, pois tenderia a contribuir para o entendimento de como está estruturada a ação dos atores sociais (sejam indivíduos ou organizações) envolvidos na produção de morangos do Vale do Caí.

Analisando o primeiro dos três pontos acima, entende-se que houve uma contribuição relevante para as abordagens estudadas. Primeiramente por mostrar que a aproximação das abordagens é possível e que a exploração dos dois conceitos resulta na

constatação de que ambos são conceitos genéricos e abrangentes que reúnem diferentes fenômenos cognitivos e sociais e que favorecem a capacidade de agir e reagir coletivamente. Nos dois casos, esses conceitos agregam fenômenos que não ocorrem necessariamente nas mesmas situações e que podem ser de natureza diferente. É possível estabelecer um paralelo entre os tipos do capital social (*bonding, bridging, linking*) e os componentes do capital social (redes, normas e sanções), que interagem, influenciam e reforçam-se mutuamente, e os atributos ou os fenômenos subjacentes à competência coletiva (referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e compromisso subjetivo).

Em ambos os casos, há um interesse acadêmico crescente em reunir os conjuntos destes fenômenos no mesmo conceito genérico e abrangente (MICHAUX, 2011). No caso do capital social, o uso metafórico desse conceito permite destacar o caráter produtivo, e também econômico, desses fenômenos sociais nos quais parece ser interessante investir. No caso da competência coletiva, o uso do conceito de competência permite privilegiar o potencial produtivo desses fenômenos sociais e destacar sua contribuição para a capacidade das organizações em administrar e manter um desempenho coletivo.

Diante deste interesse de aproximação, este trabalho apresentou um modelo conceitual que buscou exibir os fatores para a criação e desenvolvimento das competências coletivas na cadeia produtiva de morangos, representado na Figura 12 que, embora tenha sido desenvolvido exclusivamente para o objeto de estudo desta pesquisa, foi elaborado a partir de uma extensa pesquisa bibliográfica sobre os temas e poderá servir de referência para futuras pesquisas semelhantes.

Este modelo conceitual proposto e o modelo conceitual de Halpern (2005) foram as bases na qual foi possível analisar a influência do capital social na consolidação das competências coletivas. Pois a partir do exercício de identificação das dimensões das competências coletivas e dos componentes do capital social foi possível definir fatores de promoção das competências coletivas. Porém, somente a identificação genérica destes fatores de promoção de competências coletivas não dariam sustentação a uma operacionalização ou uma maior gestão do capital social. Uma vez que a pesquisa apresentou como os componentes de capital social influenciavam diretamente na formação das competências coletivas, tornava-se necessário evoluir no estudo e buscar mostrar formas de classificação ou segmentação dos fatores de influência, podendo assim atingir um espectro maior de ação.

A melhor forma encontrada neste trabalho para se vencer este desafio foi a classificação dos atributos promotores das competências coletivas através dos três tipos de capital social. A classificação do capital social em tipos têm sido útil na compreensão das fontes e resultados do capital social (HALPERN, 2005). O estudo das competências coletivas a partir do primeiro tipo de capital social, *bonding*, proporcionou uma visão muito específica das bases sociais e econômicas das relações de pequenos grupos da cadeia produtiva do morango. O estudo do segundo tipo de capital social, *bridging*, foi de certa forma surpreendente, porque mostrou a força que as relações horizontais de poder ou o terceiro tipo de capital social, o *linking*, age para resolver o dilema da ação coletiva e promover “pontes” entre os elos da cadeia produtiva. O capital social *linking* se mostrou fundamental para abrir canais de comunicação entre os elos da cadeia produtiva e promover o desenvolvimento econômico da cadeia produtiva.

Ainda em termos acadêmicos, o segundo ponto que justificou a realização desta pesquisa estava na vinculação deste trabalho com uma pesquisa internacional, já mencionada, na área de inovação em cadeias produtivas agroindustriais. Em uma primeira análise essa justificativa pode não parecer plausível, pois este trabalho não tratou diretamente sobre a temática da inovação. Porém, assim como outras formas de capital, o capital social também é produtivo (Putnam, 2002), podendo facilitar as ações coordenadas e colaborativas que incrementarão os resultados econômicos. A partir deste pressuposto, surgiram estudos que relacionaram e apresentaram com sucesso o papel do capital social como um fomentador de inovação (WOLF et al., 2008; MACKE et al., 2010). Logo, estão abertas as possibilidades para que os estudos avancem nesta área.

Agora, se for feita a análise do terceiro ponto que justificava esta pesquisa, parece bastante plausível afirmar que todos os objetivos específicos deste trabalho se direcionam para o atendimento das questões operacionais. Quando foram caracterizados os elementos que definiam o capital social na cadeia produtiva no morango do Vale do Caí ficou evidenciado que o capital social poderia ser tratado como um recurso marcadamente competitivo, funcionando como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante as práticas colaborativas e que, a exemplo das outras formas de capital, é igualmente produtivo, viabilizando a realização de objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência, constituindo-se num bem público (Putnam, 2002). Quando foram analisadas as dinâmicas das competências coletivas, mas principalmente, quando se verificou a influência do capital social na consolidação dessas competências é que se

averiguou a real operacionalização deste trabalho na cadeia produtiva analisada. Pois a partir do momento em que se identificaram quais são e onde estão os fatores promotores das competências coletivas, forneceu-se as ferramentas necessárias para que os agentes locais possam trabalhar em prol do desenvolvimento das competências da cadeia produtiva do morango.

7.2 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA

Este estudo possui um caráter exploratório, utilizando como objeto de estudo a cadeia produtiva de morangos do Vale do Caí. Estas duas características, por si só, estabelecem a existência de algumas limitações, sobretudo, em relação à generalização dos resultados para outros contextos. Mesmo considerando que o Vale do Caí é uma região de referência nacional na produção de morangos, os resultados e conclusões da pesquisa somente podem servir como referência para outras regiões semelhantes e estudos por meio de inferência e analogia.

Além disso, alguns dos pressupostos teóricos que embasam a pesquisa carecem de evidências empíricas mais robustas, uma vez que há vários caminhos para analisar tanto o capital social como as competências coletivas. Não há uma única teoria que explicita a melhor forma de analisar a influência do capital social na consolidação das competências coletivas. Neste sentido, essa pesquisa se insere no conjunto de esforços para ampliar as evidências levantadas na literatura.

Como a pesquisa é de natureza exploratória, a análise e a interpretação dos conteúdos, em muitas situações, foram orientadas pelas experiências prévias do pesquisador, não sendo possível assegurar a ausência de uma possível influência ou viés em relação à subjetividade em tal processo. Deste modo, por ser uma pesquisa qualitativa, não é possível isolar todas as variáveis em estudo, podendo haver interferência dos pressupostos do próprio pesquisador.

Por último, não foi possível entrevistar alguns dos atores importantes da cadeia produtiva de morangos, em função da indisponibilidade dos mesmos. Adicionalmente, é importante comentar que a amostra do estudo foi restrita, contemplando uma parcela limitada do elo dos produtores da cadeia. Este fato não prejudica a análise; entretanto,

impossibilitou a compreensão completa da evolução histórica da cultura do morango na região.

7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como proposição de uma agenda que oriente a realização de futuras pesquisas, seria indicada, primeiramente, a replicação desta pesquisa em outros contextos, até mesmo na mesma região, mas em outras cadeias produtivas, por exemplo, a produção de pepinos e de frutas cítricas, com o intuito de averiguar e comparar se o capital social presente neste estudo está mais diretamente ligado à cultura do morango ou já faz parte da característica do território.

Também se sugere trabalhos futuros que busquem aprofundar o estudo de temas que são comumente vinculados à cadeia produtiva agrícola e que não estiveram presentes nesta pesquisa, tais como: agronegócios, *Commodity System Approach* (CSA), cadeia de produção agroindustrial ou *Analyse de Filière* e redes de cooperação. E, a partir deste aprofundamento, validar o modelo conceitual proposto de desenvolvimento das competências coletivas na cadeia produtiva de morangos.

Os sistemas agroalimentares localizados, ou SIAL, também é uma abordagem que pode ser integrada ao modelo proposto, uma vez que é caracterizada por um enfoque sistêmico, que permite um olhar multidisciplinar para a questão agroalimentar constituída em um espaço geográfico determinado. O SIAL apresenta como peculiaridade o estudo sobre a valorização dos recursos locais em que se desenvolve o sistema, além de fomentar a qualificação dos produtos oriundos deste território (REQUIER, 2002).

Finalizando, sugere-se a realização de novas pesquisas, tanto qualitativas quanto quantitativas, utilizando como objeto de estudo somente uma organização (um estudo de caso) para analisar o papel do capital social no desempenho organizacional, sobretudo nas questões de comprometimento, mudança e processos de aprendizagem, e identificar como estes fatores contribuem para a consolidação das competências coletivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P; KWON, S. Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. **Knowledge and social capital: foundations and applications**, Eric L. Lesser, ed., Butterworth-Heinemann, Boston, MA: Marshall School of Business, p. 89-115, 2000.
- ALBAGLI, S; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local**: proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- AMARO, M. C. C. **A Cadeira Produtiva Agroindustrial do Morango nos Municípios de Pelotas, Turuçu e São Lourenço**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2002.
- ANTUNES, L. E. C. ; REISSER, C. F., I produttori brasiliani mirano all'esportazione in Europa. **Rivista di Frutticoltura**, Bologna, v. 69, n.5, maggio, p. 60-65, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. Os Elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho – a experiência da COPEL. **XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD**. Salvador, 2006.
- BOREHAM, N. A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. **British Journal of Educational Studies**, v. 52, n. 1, p. 5-17, 2004.
- BOTERF, G. **De la compétence**. Les Editions d'Organisation. Paris, 1994.
- BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BOURDIEU, P. The Forms of Capital, in J.G. Richardson (ed.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood, p. 241-258, 1986.

- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982
- CALLOIS, J. M., AUBERT, F. Towards Indicators of Social Capital for Regional Development Issues: The case of French Rural Areas. **Regional Studies Association**, 41(6), 809-821, 2007.
- CAMARGO, L.S; PASSOS, F.A. Morango. In: FURLANI, A.M.C.; VIEGAS, G.P. (Ed.) **O melhoramento de plantas no Instituto Agrônômico**. v. 1. p. 411-432. Campinas: Instituto Agrônômico, 1993.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. 95-120, 1988.
- COLEMAN, J. S. Foundations of social theory. **Harvard University Press**, 1990.
- COLLIN T.; GRASSER B. Das Competências Individuais à Competência Coletiva: Contribuições da Aprendizagem em um Serviço de Emergência Hospitalar. In: RETOUR D. et al. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRAWFORD, A. Fixing broken promises? Neighborhood wardens and social capital. **Urban Studies**, v. 43, n. 5/6, pp. 957-976, 2006.
- DAVIS, J.A., GOLDBERG, R.A. **A Concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.
- DE MONTMOLLIN, M. **A Ergonomia**. São Paulo: Piaget, 1995.
- DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato cultural. In: MINAYO, Maria Cecília (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- DUCROT, O; TODOROV, T. **Dicionário das ciências da linguagem**. 6. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1982.
- DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 64, set., p. 87-103, 1998.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: Fourth International conference on Competence-Based Management. Oslo: **Norwegian School of Management**, 1998.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- EMATER/RS - **Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural**. Disponível em <<http://www.emater.tche.br>>. Acessado em 15 de agosto de 2011.
- FAO - Food and Agriculture Organization of United Nations. **Food and Agricultural production – 2009**. Disponível em <<http://www.fao.org>>. Acessado em 16 de agosto de 2011.

- FEE – Fundação de Economia e Estatística. **Resumo Estatístico do RS**, 2008. Disponível em <<http://www.fee.tche.br>>. Acessado em 15 de agosto de 2011.
- FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANCO, A. **Capital Social: Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy**. Instituto de Política. Editora: Millennium. Curitiba, 2001.
- FROHM, C. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Dissertations from International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMIE. Linköping, Sweden, 2002.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996.
- FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- GITTEL, R., VIDAL, A. Community organizing: Building social capital as a development strategy. Thousand Oaks, CA: **Sage Publications**, 1998.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, n. 78, p. 1360-1380, 1973.
- GUMMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. 2nd edition. London: Sage Publications, 2000.
- HAEZEWINDT, P. Investing in each other and the community: the role of social capital. **Office for National Statistics (ONS)**, 2003. Disponível em: < <http://www.statistics.gov.uk/CCI/SearchRes.asp?term=social+capital> >. Acesso em: 11 jan. 2012.
- HAIR Jr.; J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HALPERN, D. **Social Capital**. Polity Press, 65 Bridge Street, Cambridge, UK, 2005.
- HANSSON, H. **Kolektiv kompetens**. Doctorate Thesis. Göteborg University, Sweden, 2003.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- HERZOG, Ludger T. Aproximación a la ventaja competitiva com base em los recursos. **Boletín de estudios económicos**, v. 56, n. 172, p. 5-21, 2001.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico**, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 29 jun. 2011.
- _____. **Censo Agropecuário**, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 29 jun. 2011.

- JACOBS, J (1961). **Morte e vida de grandes cidades**, Martins Fontes, São Paulo, 2000.
- 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.
- KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.
- KUIPERS, K. J. **Formal and informal networks in the workplace**. (Doutorado em Administração). Stanford, CA: Stanford University, 1999.
- MACKE, J; SARATE, J. A. R; VALLEJOS, R. V. Collective competence and social capital: a proposal of a model for collaborative network analysis. In: CALLAOS, N; CHU, H; YINGLING, Y; ZINN, C. D. (Org.). The 2nd International Multi-conference on Engineering and Technological Innovation. Winter Garden: IIS (International Institute of Informatics and Systemics), v. 1, p. 306-311, 2009.
- MACKE, J., FACHIN, K., GENARI, D. Capital Social: Recurso Facilitador da Inovação na Gestão. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p.206-233, out./dez. 2010.
- MACKE, J; VALLEJOS, R. V; TOSS, E. D. Building Inter-Organizational Social Capital Instruments to Evaluate Collaborative Networks. **Scientific Research**. P. 113-123, 2010.
- MADAIL. J. C. M. A Economia do Morango. Embrapa Clima Temperado. Anais de Palestras e Resumos do **IV Simpósio Nacional do Morango e III Encontro de Pequenas Frutas e Frutas Nativas do Mercosul**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2008.
- MALAFAIA, G. C.; BARCELLOS, J. O. J. Sistemas Agroalimentares Locais e a Visão Baseada em Recursos: Construindo Vantagens Competitivas para a Carne Bovina Gaúcha. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 5, p. 25-50, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. London: Sage Publications, 2006.
- MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.
- MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, p. 1-14, jan. 1973.
- MICHAUX V. Articular as Competências Individual, Coletiva, Organizacional e Estratégica: Esclarecendo a Teoria dos Recursos e do Capital Social. In: RETOUR D. et al. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MORETTI, C. L. Manuseio Pós-Colheita, Compostos Funcionais e Logística de Distribuição de Morangos. Embrapa Clima Temperado. **Anais de Palestras e Resumos do IV Simpósio Nacional do Morango e III Encontro de Pequenas Frutas e Frutas Nativas do Mercosul**. Pelotas, Embrapa Clima Temperado, 2008.

MORGAN, S. L. Social Capital, capital goods, and the production of learning. **Journal of Socio-Economics**, (29), 591-595, 2000.

NAHAPIET, J; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. **Academy of Management Proceedings**. p. 35 – 39, 1997.

NAHAPIET, J; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NARAYAN, D. **A Dimensional Approach to Measuring Social Capital**. Washington, DC: World Bank, 1999.

NESI, C. N.; VERONA, L. A. F.; GROSSI, R. A Produção de Morangos em Santa Catarina no Ano de 2006. **Anais de Palestras e Resumos do IV Simpósio Nacional do Morango e III Encontro de Pequenas Frutas e Frutas Nativas do Mercosul**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2008.

NORDHAUG, O.; GRÖNHAUG, K. Competences as resources in firmas. **International Journal of Human Resource management**. v. 5, n. 1, p. 89, fev. 1994.

OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Tradução FINEP. (3a ed.) Brasília, DF, 2004.

OLIVEIRA, R. P.; NINO, A. F. P.; SCIVITTARO, W. B. Mudanças Certificadas de Morangueiro: maior produção e melhor qualidade de fruta. **A Lavoura**. Rio de Janeiro, v. 108, n. 655, p. 35-38, 2005.

ONYX, J., BULLEN, P. Measuring Social Capital in Five Communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36(1), 23-42, 2000.

PECQUEUR, Bernard; ZIMMERMANN, J. Fundamentos de uma Economia da Proximidade. In: DINIZ, Clélio e LEMOS, M. (orgs.). **Economia e Território**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

PENROSE, E. T. The theory of the growth of the firm. 3. ed. Oxford; **Oxford University Press**, 1995.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia – A experiência da Itália Moderna**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

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.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, J. S., BITENCOURT, C / UNOPAR Cient., **Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 05-14, Set. 2010.

RUAS, R. L. Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. **WorkingPaper**, Porto Alegre: UFRGS, 2000.

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

SABATINI, F. Social Capital and the Quality of Economic Development. **Kyklos**. v. 61, n. 3, p. 466–499, 2008.

SEHNEM, A. **Desenvolvimento Regional e Mensuração do Capital Social em Três Regiões Pertencentes a Secretarias de Desenvolvimento de Extremo Oeste de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

SHELMAN, M.L. The Agribusiness System Approach: cases and concepts. **Proceedings of the international Agribusiness Management Association inaugural Symposium**. Boston, 1991.

SIISIÄINEN, M. **Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam**. International Society for Third-Sector Research (ISTR). Dublin, Irlanda, Julho, 2000. Disponível em <<http://www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2011.

SPECHT, S. **O Território do Morango no Vale do Caí-RS: Análise pela Perspectiva dos Sistemas Agroalimentares Localizados**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2009.

SPECHT, S., BLUME, R. A Competitividade da Cadeia do Morango no Rio Grande do Sul. In: **Anais do 48 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, 2010, Campo Grande. Anais do 48 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural: tecnologias, desenvolvimento e integração social, 2010.

SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. **Competence at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STAKE, R. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1998.

STROOBANTS, M. **Savoir-faire et compétence au travail**. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WARREN, M. E. Social Capital and Corruption. In: **Social capital: conceptual explorations**. Exeter: University of Exeter, 2001 (Rusel Papers, Civic Series, 1/2002). Disponível em: <http://huss.exeter.ac.uk/politics/research/socialcapital/papers/warren.pdf>. Acesso em: 09/10/2012.

WEBB, C. Measuring social capital and knowledge networks. **Journal of knowledge management**. Vol. 12, nº 5, p. 65-78, 2008.

WEICK, K. The collapse of sensemaking 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.

WOLF, P., WEBB, C., SCHWEIKERT, S. **Using Agile Project Management for Managing Regional Innovation Projects**. p. 890-901. 2008. Retrived July 01, 2009, Disponível em: http://www.continuousinnovation.net/Members_Only/Publications/Papers_9th/wol_f_webb_schweiker_cinet2008.pdf

WOOLCOCK, M. Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. **Theory and Society**. 27(2): 151-208, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Questionário para Associações, Cooperativas e Sindicatos de Produtores de Morangos.

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas para os presidentes das associações, cooperativas e sindicatos de produtores de morangos.

Município:

Entidade:

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

Nome:.....

Naturalidade:.....

Escolaridade:

Desde quando reside e/ou trabalha no município.....

Local de trabalho:.....

Função:.....

ASPECTOS HISTÓRICOS

1 - Conte-me sobre a sua trajetória em relação à produção de morango. Se não é da região, há quanto tempo reside neste município e se dedica à atividade; e como começou.

ASPECTOS INSTITUCIONAIS

2 - Quando foi criada a entidade? Qual o número de associados/afiliados?

3 – Qual motivo que levou a criação da entidade?

4 – Qual a filosofia de trabalho da entidade?

5 – Qual papel desempenhado pela entidade dentro da cadeia produtiva de morangos?

6 – A entidade estimula e/ou financia cursos e seminários de aperfeiçoamento a seus associados/afiliados? Quais e aonde?

7 – Quais são os tipos de recursos / financiamentos que a entidade acessa? Desde quando?

8 – Como são definidas as ações e os objetivos da entidade?

COOPERAÇÃO

9 – Quais medidas efetivas vêm sendo executadas pela entidade para promover a cooperação entre seus associados/afiliados?

10 - Existem outras entidades (associações, cooperativas, sindicatos, etc.) parceiras a sua na busca de melhorias para produção de morangos na região? Quais são?

11 - Descreva o seu relacionamento com cada um dos parceiros citados.

12 - Quais são os principais resultados da cooperação entre as organizações que fazem parte da cadeia produtiva de morangos? (geração de ideias, novos produtos, novas parcerias, novos processos, novos recursos, entrada em novos mercados, etc.).

13 - Existe algum mecanismo que a entidade utiliza para comunicação com as demais partes envolvidas na cadeia produtiva de morangos? Como funciona?

14 - Quais são os principais problemas na cooperação? Qual a origem destes problemas? (diferenças culturais, diferenças nos processos de decisão, falta de recursos...).

APÊNDICE B – Questionário para Governo Municipal.

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas para prefeitos municipais e/ou secretários de agricultura.

Município:

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

Nome:.....

Naturalidade:.....

Escolaridade:

Desde quando reside e/ou trabalha no município.....

Local de trabalho:.....

Função:.....

ASPECTOS HISTÓRICOS

1 - Conte-nos se sua família possui alguma relação com a atividade do morango. Se não é da região, há quanto tempo você reside neste município e se dedica à atividade.

TÉCNICA

2 – Qual o tamanho médio das propriedades agrícolas do município?

3 – Qual o tamanho da área destinada à produção de morangos, nas propriedades?

4 – Você considera o morango, o produto agrícola principal, produzido no município? Por quê?

ASPECTOS INSTITUCIONAIS

5 – Qual papel desempenhado pelo governo dentro da cadeia produtiva de morangos?

6 – As estratégias municipais para produção de morangos são discutidas com os produtores?

7 - A secretaria da agricultura mantém parcerias com instituições de ensino e/ou pesquisa (assistência aos produtores de morango)?

8 - Já foi buscado através da secretaria agricultura, parcerias com os demais municípios produtores, em prol da produção de morango?

9 – Comente a importância da festa municipal do morango?

COOPERAÇÃO

10 – Quais medidas efetivas vêm sendo executadas pelo governo para promover a cooperação entre os produtores?

11 - Existem outras entidades (associações, cooperativas, sindicatos, etc.) parceiras ao governo na busca de melhorias para produção de morangos na região? Quais são?

12 - Descreva o seu relacionamento com cada um dos parceiros citados.

13 - Quais são os principais resultados da cooperação entre as organizações que fazem parte da cadeia produtiva de morangos? (geração de ideias, novos produtos, novas parcerias, novos processos, novos recursos, entrada em novos mercados, etc.).

14 - Existe algum mecanismo que a entidade utiliza para comunicação com as demais partes envolvidas na cadeia produtiva de morangos? Como funciona?

15 - Quais são os principais problemas na cooperação? Qual a origem destes problemas? (diferenças culturais, diferenças nos processos de decisão, falta de recursos...).

APÊNDICE C – Questionário para Produtores.

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas para produtores de morango

Município:

Produtores de Morango:

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

Nome:.....

Naturalidade:.....

Escolaridade:

Desde quando reside e/ou trabalha no município.....

Desde quando esta propriedade pertence a sua família?.....

(Chefe de família) Desde quando você é o proprietário:.....

ASPECTOS HISTÓRICOS

1 - Conte-nos se sua família possui alguma relação com a atividade do morango. Se não é da região, há quanto tempo você reside neste município e se dedica à atividade.

TÉCNICA

2 – Qual o tamanho de sua propriedade?

3 – Qual o tamanho da área destinada à produção de morangos?

4 – Você considera o morango, o produto agrícola principal, produzido no município? Por quê?

5 – Qual sua principal motivação para ser produtor de morango?

ASPECTOS INSTITUCIONAIS

6 – Você utiliza na sua produção de morango, do plantio à comercialização, alguma benfeitoria proporcionada pelo poder público?

7 – Você faz parte de alguma associação ou cooperativa de produtores de morango? Comente essa relação.

8 – Como é sua relação com o sindicato de trabalhadores rurais? Você considera importante o papel desempenhado pelo sindicato?

9 – Você mantém parcerias com instituições de ensino e/ou pesquisa (assistência aos produtores de morango)?

10 – Comente a importância da festa municipal do morango?

COOPERAÇÃO

11 - Você coopera com outros produtores de morango?

12 – Você troca ideias ou discute problemas ou estratégias com produtores de morango de sua comunidade?

13 - O senhor visita as instalações ou é visitado pelos outros produtores de morango?

14 - Quais são os principais resultados da cooperação entre as organizações que fazem parte da cadeia produtiva de morangos? (geração de ideias, novos produtos, novas parcerias, novos processos, novos recursos, entrada em novos mercados, etc.).

15 - Quais são os principais problemas na cooperação? Qual a origem destes problemas? (diferenças culturais, diferenças nos processos de decisão, falta de recursos...).

APÊNDICE D – Questionário para Fornecedores de Insumos.

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas para fornecedores de insumos

Município:

Técnico / Fornecedor Insumos: Empresa.....

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

Nome:.....

Naturalidade:.....

Escolaridade:

Desde quando reside e/ou trabalha no município.....

Local de trabalho:.....

Função:.....

ASPECTOS HISTÓRICOS

1 - Conte-me sobre a sua trajetória em relação à produção de morango. Se não é da região, há quanto tempo você reside neste município e se dedica à atividade.

TÉCNICA

2 – Você discute problemas ou estratégias com os produtores?

3 – Você considera o morango, o produto agrícola principal, produzido no município? Por quê?

ASPECTOS INSTITUCIONAIS

4 – Você utiliza no seu trabalho com relação ao morango alguma benfeitoria proporcionada pelo poder público?

5 – Você faz parte de alguma associação ou cooperativa de produtores de morango? Comente essa relação.

6 – Você mantém parcerias com instituições de ensino e/ou pesquisa (assistência aos produtores de morango)?

7 – Comente a importância da festa municipal do morango?

COOPERAÇÃO

8 - Existem outras entidades (associações, cooperativas, sindicatos, etc.) parceiras a sua na busca de melhorias para produção de morangos na região? Quais são?

9 - Descreva o seu relacionamento com cada um dos parceiros citados.

10 - Quais são os principais resultados da cooperação entre as organizações que fazem parte da cadeia produtiva de morangos? (geração de ideias, novos produtos, novas parcerias, novos processos, novos recursos, entrada em novos mercados, etc.).

11 - Quais são os principais problemas na cooperação? Qual a origem destes problemas? (diferenças culturais, diferenças nos processos de decisão, falta de recursos...).

APÊNDICE E – Questionário para Extensionista da Emater.

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas para extensionista EMATER

Município:

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

Nome:.....

Naturalidade:.....

Escolaridade:

Desde quando reside e/ou trabalha no município.....

Local de trabalho:.....

Função:.....

ASPECTOS HISTÓRICOS

1 - Conte-me sobre a sua trajetória em relação à produção de morango. Se não é da região, há quanto tempo você reside neste município e se dedica à atividade.

TÉCNICA

2 – Você discute problemas ou estratégias com os produtores?

3 – Você considera o morango, o produto agrícola principal, produzido no município? Por quê?

ASPECTOS INSTITUCIONAIS

4 - Quais são as ações diretas da EMATER em prol dos produtores e/ou da produção de morango, neste município?

5 – Comente a importância da festa municipal do morango?

6 – Quais as principais inovações no processo de produção de morangos implantadas recentemente?

COOPERAÇÃO

7 – Os produtores de morango cooperam com os demais produtores? Socializam conhecimentos?

8 – Os produtores de morango trocam ideias, discutem problemas ou estratégias com você?

9 – Existem outras entidades (associações, cooperativas, sindicatos, etc.) parceiras a sua na busca de melhorias para produção de morangos na região? Quais são?

10 - Descreva o seu relacionamento com cada um dos parceiros citados.

11 - Quais são os principais resultados da cooperação entre as organizações que fazem parte da cadeia produtiva de morangos? (geração de ideias, novos produtos, nova parcerias, novos processos, novos recursos, entrada em novos mercados, etc.).

12 - Quais são os principais problemas na cooperação? Qual a origem destes problemas? (diferenças culturais, diferenças nos processos de decisão, falta de recursos...).

APÊNDICE F – Questionário para Clientes/Distribuidores.

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas clientes e/ou consumidores

Município:

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

Nome:.....

Naturalidade:.....

Escolaridade:

Desde quando reside e/ou trabalha no município.....

Local de trabalho:.....

Função:.....

ASPECTOS HISTÓRICOS

1 - Conte-me sobre a sua trajetória em relação à produção de morango. Se não é da região, há quanto tempo você reside neste município e se dedica à atividade.

TÉCNICA

2 – Você discute problemas ou estratégias com os produtores?

3 – Você considera o morango, o produto agrícola principal, produzido no município? Por quê?

4 – Você observou melhorias (inovação) no processo de produção ou no produto recentemente?

COOPERAÇÃO

5 – Em sua opinião, os produtores de morango cooperam com os demais produtores? Socializam conhecimentos?

6 – Em sua opinião, o governo auxilia os produtores de morango de forma adequada?

7 – Os produtores trocam ideias, discutem problemas ou estratégias com você?

8 - Existem outras entidades (associações, cooperativas, sindicatos, etc.) parceiras a sua na busca de melhorias para produção de morangos na região? Quais são?

9 - Descreva o seu relacionamento com cada um dos parceiros citados.

10 - Quais são os principais resultados da cooperação entre as organizações que fazem parte da cadeia produtiva de morangos? (geração de ideias, novos produtos, novas parcerias, novos processos, novos recursos, entrada em novos mercados, etc.).

11 - Quais são os principais problemas na cooperação? Qual a origem destes problemas? (diferenças culturais, diferenças nos processos de decisão, falta de recursos...).