

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

**CAPITAL SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
COLETIVAS: ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS
METALÚRGICAS**

SAMUEL AUGUSTO TÓDERO

Orientadora Prof^ª. Dr^ª. Janaina Macke

Caxias do Sul, setembro de 2011.

SAMUEL AUGUSTO TÓDERO

**CAPITAL SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
COLETIVAS: ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS
METALÚRGICAS**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Janaina Macke

Caxias do Sul, setembro de 2011.

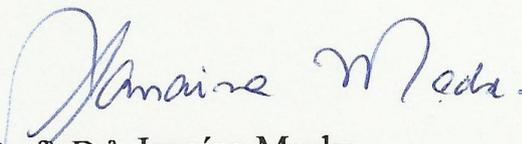
“Capital social e desenvolvimento de competências coletivas: Estudo de caso em duas empresas metalúrgicas”

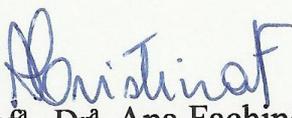
Samuel Augusto Tódero

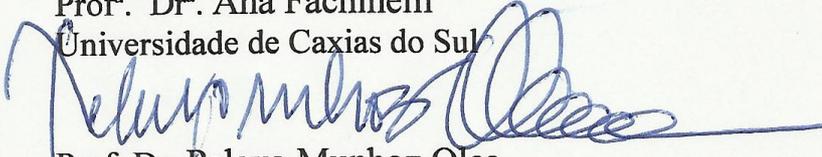
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

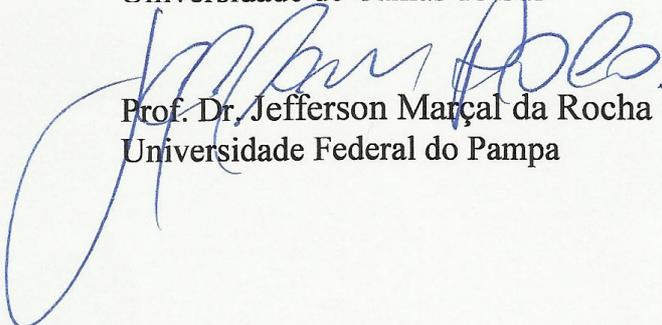
Caxias do Sul, 02 de setembro 2011.

Banca Examinadora:


Prof.^a. Dr.^a. Janaína Macke
Universidade de Caxias do Sul


Prof.^a. Dr.^a. Ana Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Jefferson Marçal da Rocha
Universidade Federal do Pampa

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

T637c Tódero, Samuel Augusto

Capital social e o desenvolvimento das competências coletivas :
um estudo de caso em duas empresas metalúrgicas / Samuel Augusto
Tódero. - 2011.

153 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

“Orientação: Prof^a. Dr^a. Janaina Macke

1. Competências - Administração. 2. Comportamento
organizacional. 3. Capital social. 4. Metalúrgicas – Estudo de caso.
I. Título.

CDU 2.ed. : 005.336.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Competências - Administração	005.336.2
2. Comportamento organizacional	005.32
3. Capital social	334.75
4. Metalúrgicas – Estudo de caso	669:001.87

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Cleoni Cristina G. Machado – CRB 10/1355

RESUMO

Partindo de uma lacuna existente nas abordagens relacionadas ao tema competências, as quais são tratadas sob o enfoque da organização e do indivíduo, esta pesquisa busca compreender e analisar a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, no intuito de entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências. A proposta central deste trabalho é um estudo qualitativo através da análise comparativa de duas organizações segundo dois critérios: programa de gestão por competências; processos formais de trabalho em equipe. A fim de traçar um comparativo entre as mesmas, a primeira empresa atende aos dois critérios, enquanto que a segunda empresa não atende a nenhum dos critérios. Dentro das possibilidades de desenho metodológico, foi selecionada a pesquisa qualitativa exploratória com estratégia de estudo de caso e método de coleta de dados envolvendo entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e análise de dados secundários. Paralelamente, procedeu-se a codificação das informações coletadas nas entrevistas com o auxílio do *software* QSR NVivo versão 7.0. Esperava-se que a organização que atende aos dois critérios conseguisse um desempenho mais expressivo em relação a criação de capital social e o desenvolvimento de competências coletivas. Entretanto, os resultados mostram que ambas as organizações apresentam características contextuais do capital social que favorecem a consolidação das competências coletivas. As razões para este fato podem ser explicadas pela forte identidade dos grupos de trabalho analisados, especialmente em relação ao meio organizacional, rotinas diárias e normas e valores compartilhados.

Palavras-chave: Competências, Competências Coletivas, Capital Social.

ABSTRACT

The theme was developed through a gap related to competences, which is stressed, in this study, according to the organization and individual, aiming to understand and analyze the relationship between social capital and collective competences development, in order to understand how the contextual characteristics of social capital can facilitate the consolidation of these competences. The central proposal of this dissertation is a qualitative research through comparative analysis of two metallurgical companies according two criteria: competence management program; formal processes of teamwork. In order to draw a comparison between the two companies, the first company meets the two criteria instead the second company does not meet any of the two criteria. Within the methodological procedures available, was selected the qualitative research with case study strategy and data method collection involving semi-structured interviews, non-participant observation and secondary data analysis. In parallel, proceeded the encoding of interviews collected information's with the software QSR Nvivo version 7.0. It was hoped that the company who meets the two criteria could have better perform about the creation of social capital and collective competences development. However, the results show that both companies presents contextual characteristics of social capital that facilitate the consolidation of the collective competences. The reasons for these facts can be explained by the strong identity of the analyzed teamwork's, especially in relation to the organizational environment, daily routines and shares norms and values.

Keywords: Competences, Collective Competences, Social Capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das competências	33
Figura 2 – Desenvolvimento do <i>sensemaking</i>	47
Figura 3 – Estágios das competências coletivas	49
Figura 4 – Competências coletivas de Hansson	51
Figura 5 – Desenvolvimento das competências coletivas	53
Figura 6 – Analogia entre competência e lingüística	56
Figura 7 – Processo de desenvolvimento da competência coletiva	60
Figura 8 – Dimensões do capital social	71
Figura 9 – Perfil dos entrevistados	86
Figura 10 – Dimensões e elementos das competências coletivas e do capital social	92
Figura 11 – Matriz de codificação empresa A	118
Figura 12 – Matriz de codificação empresa B	119
Figura 13 – Elementos da matriz de codificação da empresa A que possuem alta incidência de referências codificadas	120
Figura 14 – Elementos da matriz de codificação da empresa B que possuem alta incidência de referências codificadas	120
Figura 15 – Elementos da matriz de codificação da empresa A que possuem média incidência de referências codificadas	122
Figura 16 – Elementos da matriz de codificação da empresa B que possuem média incidência de referências codificadas	122
Figura 17 – Elementos da matriz de codificação da empresa A que possuem baixa incidência de referências codificadas	124
Figura 18 – Elementos da matriz de codificação da empresa B que possuem baixa incidência de referências codificadas	124
Figura 19 – Pontos fortes empresa A	126

Figura 20 – Pontos fracos empresa A	127
Figura 21 – Pontos fortes empresa B	128
Figura 22 – Pontos fracos empresa B	128
Figura 23 – Características do capital social	129

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 ORGANIZAÇÕES OBJETO DE ESTUDO	15
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 JUSTIFICATIVA (RELEVÂNCIA DO ESTUDO)	19
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
2 COMPETÊNCIAS	23
2.1 CONCEITUANDO COMPETÊNCIAS	23
2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	26
2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	30
2.4 CONCEITUANDO COMPETÊNCIAS COLETIVAS	36
2.4.1 Abordagem Funcional	38
2.4.2 Abordagem Social	41
2.4.2.1 Espírito Coletivo	47
2.4.2.2 Consciência Coletiva	48
2.4.2.3 Entendimento Compartilhado	50
2.4.2.4 Interação e Inter-Relação	53
2.4.2.5 Combinação de Competências Individuais	54
2.4.2.6 Análise Transversal	60
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	61
3 CAPITAL SOCIAL	63
3.1 CONCEITUANDO CAPITAL SOCIAL	63
3.2 DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL	69
3.3 MEDIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL	71
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	76
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
4.1 PESQUISA QUALITATIVA	77
4.2 ESTUDO DE CASO	79
4.2.1 Tipos de estudo de caso	81
4.3 COLETA DOS DADOS.....	83
4.3.1 Entrevista	83

4.3.2 Observação Não-Participante	87
4.3.3 Dados Secundários	87
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	89
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	93
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
5.1 DIMENSÃO ESTRUTURAL	94
5.1.1 Espírito Coletivo	96
5.1.2 Interação	104
5.1.3 Coordenação do Conhecimento do Grupo	106
5.2 DIMENSÃO COGNITIVA	109
5.2.1 Comunicação	110
5.2.2 Papéis	111
5.3 DIMENSÃO RELACIONAL	113
5.3.1 Visão Compartilhada	114
5.3.2 Interação	116
5.4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES E ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E DO CAPITAL SOCIAL	117
5.4.1 Matriz de Codificação	118
5.4.2 Referências Codificadas	119
5.4.3 Pontos Fortes e Pontos Fracos	126
5.5 COMPARATIVO ENTRE AS ANÁLISES QUANTITATIVAS DAS EMPRESAS A E B	129
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	133
6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES	135
6.1 PRINCIPAIS ELEMENTOS ENVOLVIDOS NA CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS	135
6.2 CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL SOCIAL E COMO ESTAS SE RELACIONAM COM AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS	136
6.3 RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E DO CAPITAL SOCIAL	137
6.4 ESTUDO DE CASO EM DUAS ORGANIZAÇÕES PARA AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE CAPITAL SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS	139
6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	140
6.6 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	141
REFERÊNCIAS	142
ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA	153

1 INTRODUÇÃO

A preocupação das organizações em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de determinada função remonta aos princípios da administração científica. Taylor¹(1990) já alertava para a necessidade das empresas contratarem homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta. À época, baseadas no princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se basicamente às questões técnicas ligadas ao trabalho (TAYLOR, 1990). Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (BRANDÃO, 1999).

Como reflexo dessas mudanças, observa-se no contexto organizacional uma valorização cada vez maior das pessoas. Conforme salientam Marquardt e Engel (1993), em nenhuma outra época as pessoas, com suas competências e talentos, foram tão valorizadas como atualmente. Corroborando essa visão, Bartlett e Ghoshal (1987) chegam a afirmar que as empresas têm sido levadas a competirem pelo recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano. Dentre as principais modificações observadas, destaca-se a gradual substituição dos sistemas tradicionalmente utilizados, focados em cargos, por sistemas baseados em competências (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998). Este fato pode ser atribuído, entre outras razões, à necessidade que as organizações enfrentam em oferecerem respostas mais rápidas e que abrangem questões complexas, como as novas

¹ A primeira edição desta obra (original em inglês) data de 1911.

formas de organização do trabalho e as posturas das pessoas, na busca de práticas mais efetivas (BITENCOURT, 2001).

Seja sob a forma de referência para a gestão de pessoas, seja na perspectiva estratégica de capacidades associadas à competitividade das organizações, o conceito de competência tem sido objeto de um debate bastante intenso entre o ambiente acadêmico e o empresarial (RUAS et al., 2005). O mesmo afirmam Currie e Darby (1995), que notaram o destaque que o estudo das competências tem recebido tanto na literatura como na prática em função do aumento da atenção sobre a importância dos recursos humanos para o sucesso das organizações.

Pesquisa envolvendo mais de cem empresas, das quais a maior parte aparece posicionada entre as quinhentas maiores e/ou entre as cem melhores para trabalhar no Brasil, revela que cinquenta e cinco por cento delas colocam a gestão por competências na segunda posição dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos (RUAS et al., 2005). Percentual semelhante de empresas, na mesma pesquisa, entende que a gestão por competências é, neste momento, uma estratégia de altíssima relevância para as organizações (FISCHER et al., 2001). Lacombe e Tonelli (2000), através de pesquisa realizada em um grupo de organizações, constataram que grande parte das empresas de grande porte vêm a determinação de competências como uma das ações para garantir vantagem competitiva². Porém, Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) em outra pesquisa desenvolvida junto a grandes empresas do estado de Minas Gerais, constataram que a maior parte delas não estaria aplicando o modelo de competência para todos os empregados, o que, segundo os autores, colocaria em questão a generalização e adaptação do modelo no campo da gestão de pessoas.

O que muitas vezes ocorre é que a utilização de sistemas de gestão por competências pelas organizações vem sendo adotada sem que se perceba uma preocupação concreta com alguns dos aspectos que estão por detrás do sistema, especialmente: atenção às características e/ou cultura do país, da organização e de seus profissionais; preocupação com a articulação entre objetivos organizacionais e capacidades individuais; concepção do trabalhador como um cidadão, sujeito ativo e capaz; busca por resultados satisfatórios para empresas e trabalhadores, tanto sob o aspecto econômico como social (SARSUR, 2007).

² Segundo Porter (1996), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus clientes, por meio da liderança de custos ou da diferenciação. Visto que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva exige algumas barreiras que dificultem a sua imitação, a empresa deverá melhorar continuamente a sua posição, especialmente através da união de suas estratégias.

Assim como no ambiente empresarial, a abordagem de competências também tem ocupado um espaço privilegiado no ambiente acadêmico. Ruas et al. (2005), através de um levantamento realizado entre quatro dos principais periódicos associados à área de administração no Brasil, identificaram, entre os anos de dois mil e dois mil e quatro, um total de cinquenta e um artigos, tratando direta ou indiretamente dessa abordagem. Entretanto, os autores citam que, apesar desse evidente interesse, a abordagem sobre competências tem sido alvo de intensos debates em torno de suas reais condições de operacionalização e adequação aos problemas das organizações.

Uma das questões que parece estar no centro deste debate é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa (RUAS et al., 2005). Segundo esses autores, a aplicação do conceito de competência não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que em geral acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações. Ao contrário, esse conceito parece ser objeto de uma diversidade de perspectivas.

Em função disso, e pela complexidade do tema, não existe consenso sobre o conceito de competências ou como elas se desenvolvem nas organizações. Isso é evidenciado pela diversidade de abordagens e autores que tratam do assunto. Entretanto, Bonotto (2005) ressalta que o tema vem sendo construído, basicamente, a partir de dois enfoques: organizacional e individual. Embora sejam duas correntes distintas, muitos autores destacam a importância da articulação entre essas competências como fator de vantagem competitiva (DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2001).

Nesse contexto, percebe-se a importância da construção de uma lógica coletiva para o desenvolvimento das competências, uma vez que as tendências organizacionais não são uniformes, em razão das mudanças significativas ocorridas nas formas de organização do trabalho (KLEIN, 2008). Longe da hierarquia, de regras de trabalho segmentadas e procedimentos de trabalho predeterminados, as organizações precisam de estruturas orgânicas com processos de trabalho mais flexíveis, nos quais a coletividade se engaja na colaboração mútua e na melhoria contínua (BOREHAM, 2004). A interação, comunicação e formação de equipes multidisciplinares, a fim de atingir um resultado comum desejado, tornaram-se práticas desejáveis nas organizações (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

Da mesma forma, Zarifian (2001) busca mostrar que a reapropriação do trabalho está bem longe da atividade solitária do artesão em sua oficina, pois o nível de interdependência e

de espaço para o afloramento da individualidade não tem mais nada a ver com o passado. Não somente o trabalho nunca foi tão interdependente - e em uma escala tão ampla -, mas a própria natureza dos grupos se modificou, levando a maior intensidade das trocas comunicacionais de natureza intersubjetiva.

Por isso, Zarifian (2001) afirma que em uma equipe ou rede de trabalho, surge uma competência coletiva, que pode ser explicada pela sinergia entre as competências individuais e as interações sociais ativadas no interior do grupo. Para que essa competência coletiva possa se exercer, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, que compartilhem, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional, que tenham imagens operativas comuns, que enxerguem suas necessidades de cooperação, que se pautem pelos mesmos envolvimento.

Na mesma linha de pensamento, Boterf (2003) entende que a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais, e observa que a relação não existe antes dos indivíduos, pois é um valor agregado e não uma soma, uma vez que a competência coletiva não pode ser obtida através da simples adição de competências parciais.

Desse modo, a competência coletiva é entendida como a capacidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente em prol de um objetivo comum (HANSSON, 2003). Esta definição parte do pressuposto que 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).

Da mesma forma que o conceito de competência, especialmente no que tange às competências coletivas, o tema capital social também é complexo, podendo ser analisado sob uma diversidade de abordagens. Por isso, vem recebendo considerável atenção, particularmente entre sociólogos, economistas e cientistas políticos, além de organizações públicas e privadas (ARAÚJO, 2003). Segundo Régis, Dias e Bastos (2007), o conceito de capital social surgiu no âmbito dos estudos das redes sociais. Para os autores, a sociologia norte-americana foi quem primeiro utilizou o conceito de capital social para demonstrar a importância das redes sociais informais na construção de relações sociais, nas quais interesses pessoais e coletivos se imbricam.

Todavia, Albagli e Maciel (2002) alertam para a relativa imaturidade do tema como conceito. Para as autoras, sua rápida difusão deu-se às custas de uma definição demasiado

abrangente e pouco precisa, persistindo a diversidade de abordagens e perspectivas em relação ao assunto. Putnam (2002), um dos principais pensadores mundiais sobre o tema, concorda com esta afirmativa. Para ele, capital social não é um conceito unidimensional, uma vez que os diferentes autores que tratam deste assunto têm direcionado o foco sobre suas áreas de interesse.

Campos e Sapelli (2007) comentam que os economistas do século XIX falavam apenas de dois tipos de capital: físico e financeiro. Mas, sendo a palavra capital definida como suprimento de valores que facilitam ações, possivelmente, outras formas de capital podem ser inseridas neste contexto. Desta maneira, para estudar capital social, torna-se necessário que este seja situado em um contexto que inclua outros tipos de capital (HUTCHINSON e VIDAL, 2004). Os autores classificam os outros tipos em: humano, financeiro, físico, social, cultural e intelectual.

No mesmo contexto, Araújo (2003) cita os economistas do Banco Mundial, que determinaram que o capital natural também é parte integrante desse contexto. Através de estudos, passaram a distinguir quatro formas básicas de capital na avaliação de projetos de desenvolvimento: natural, físico, humano e social. O capital natural é constituído pelos recursos naturais aproveitáveis em cada espaço geográfico; o capital físico é construído pela sociedade, tal como a infra-estrutura, máquinas, equipamentos, sistema financeiro; o capital humano é resultado do nível de educação, saúde e acesso à informação da população; e o capital social expressa a capacidade de uma sociedade estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com a intenção de produzir bens coletivos (ARAÚJO, 2003).

Todas as formas de capital podem ser entendidas de maneira independente, mas, de acordo com Hutchinson e Vidal (2004), são melhor entendidas quando analisadas através de suas reciprocidades e interdependências. Os autores salientam também que, para o melhor entendimento do conceito capital social, é necessário compreender os conceitos de capital humano e cultural. Contrariamente à formação de capital humano que estimula o individualismo, a construção de capital social atinge favoravelmente a coesão da família, da comunidade e da sociedade (RATTNER, 2003). Já o capital cultural, para o autor, constitui o campo de ação onde a sociedade gera seus valores e os passa de geração a geração.

Portanto, a criação de capital social, de acordo com Fukuyama (2000), não é tão diferente quanto à criação de capital humano para a organização, pois isso só se consegue

através de uma infra-estrutura organizacional que permita o desenvolvimento deste capital. A diferença, segundo o autor, é que o capital humano é passado através da transmissão de certas atitudes e conhecimentos específicos, enquanto que o capital social necessita incutir normas e valores compartilhados e isto só se consegue mediante hábitos e experiências compartilhadas.

Desta forma, pode-se dizer que o capital social consiste no potencial de relacionamento e na capacidade de interação dos indivíduos (RÉGIS, DIAS e BASTOS, 2007). Sabe-se que para a criação de projetos coletivos há a necessidade do engajamento de muitos na ação e, para tanto, é de suma importância a confiança, a interação e o bom relacionamento entre os indivíduos (CAMPOS e SAPELLI, 2007).

Deste modo, este estudo se desenvolve sobre dois pilares teóricos: competências coletivas e capital social. Busca-se entender a relação existente entre o capital social e o desenvolvimento de competências coletivas. Para tanto, divide-se esta pesquisa em quatro capítulos. O capítulo introdutório destaca as organizações objeto de estudo, a situação problema, os objetivos, a relevância e as delimitações deste estudo. O segundo e terceiro capítulos desenvolvem as bases conceituais, apresentando uma revisão bibliográfica sobre os temas competências, competências coletivas e capital social. O quarto capítulo aborda os procedimentos metodológicos que serão utilizados, enquanto que o quinto capítulo apresenta a análise dos resultados. Por fim, o sexto capítulo estabelece as considerações finais.

1.1 ORGANIZAÇÕES OBJETO DE ESTUDO

O estudo será desenvolvido através da análise de duas organizações. Para tanto, a escolha das empresas foi feita segundo dois critérios: programa de gestão por competências; processos formais de trabalho em equipe. A fim de traçar um comparativo entre as organizações, a primeira organização escolhida (empresa A) atende aos dois critérios (possui programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe), enquanto que a empresa B não atende a nenhum dos critérios (não possui programa de gestão por competências e não possui processos formais de trabalho em equipe).

Em relação às organizações objeto de estudo, a empresa A foi fundada em 1988 na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, para fornecer lonas de freios para veículos

pesados. Atualmente, a empresa A conta com 250 colaboradores e é reconhecida mundialmente como uma das maiores fabricantes de materiais de fricção.

A empresa A produz e distribui diversos equipamentos que compõe o sistema de freios de veículos pesados, como ajustadores, rodas, pastilhas de freio e outros itens. A empresa investe na rigorosa avaliação de todas as etapas de produção das lonas de freio e no cuidado com o meio ambiente. Em 2008, empresa A se associou à uma das maiores marcas mundiais no segmento de reforma de pneus. Além disso, mantém aliança estratégica com uma fabricante americana de equipamentos para veículos da linha pesada além de parceria com uma empresa argentina fabricante de câmaras de ar, conjuntos de suspensão e válvulas pneumáticas. Desta forma, a empresa, que já exporta para mais de 30 países em todos os continentes, fortalece ainda mais a atuação no cenário internacional, principalmente nos Estados Unidos da América e nos países do Mercosul.

A empresa A oferece tecnologia de alta performance na produção de lonas para freio da linha pesada. O processo é realizado por modernos equipamentos, dos quais muitos são desenvolvidos pela própria empresa, aliado à experiência dos profissionais de engenharia. Além disso, um dos grandes diferenciais da empresa A está em seu processo de fabricação, que inicia com a homogenização de matérias-primas selecionadas, passando pela transformação físico-química e, finalmente, pela transferência ao produto de todas as características necessárias para um melhor desempenho e maior durabilidade. Por isso, a qualidade dos produtos da empresa A é baseado em investimentos de longo prazo, pesquisa científica e desenvolvimento de produto.

Por fim, a empresa A atende o mercado de reposição fornecendo, através de distribuidores autorizados, uma ampla linha de produtos para freios e suspensão, atendendo as necessidades deste competitivo mercado. Além disso, a empresa exporta para mais de 50 países, estando presente em todos os continentes, com destaque para América Latina, América do Norte, África e Europa.

O programa de gestão por competências da empresa A auxilia no fortalecimento de sua imagem corporativa, favorece a integração de setores e diretorias e consolida os princípios de visão e liderança na atitude dos colaboradores. O perfil de competências é guiado pelos princípios de visão e liderança, com adequação conforme o tipo de função: gerencial ou técnica. A função gerencial é direcionada para todos aqueles que ocupam posição de chefia, supervisão, coordenação, consultoria e gerência. Já a função técnica é direcionada para todos

aqueles que ocupam posição operacional, auxiliar, assistente ou analista. A organização avalia seus colaboradores com base nas seguintes competências: liderança, orientação para resultados, perfil de negócios, relacionamento interpessoal, estilo de trabalho e qualificação técnica. Estes são os seis grupos por onde as pessoas são avaliadas e direcionadas a desenvolver características para atuarem comprometidas com a empresa e com seu próprio desempenho e desenvolvimento. Cada competência tem as respectivas atitudes e comportamentos esperados, dependendo do nível do cargo e grau exigido.

A empresa A utiliza um *software* como ferramenta para gerenciar o programa de gestão por competências, que auxilia na seleção de pessoas, avaliação de competências, treinamentos, ações de desenvolvimento e pesquisa de clima organizacional. Através do *software*, é possível montar modelos de competências organizados por eixos de trajetória e níveis de complexidade; gerenciar processos de contratação e avaliação de competências; gerenciar e-mails, alertas e comunicados; gerar relatórios estatísticos dos resultados dos processos de avaliação. O *software* possui ainda integração com módulos de gestão de desenvolvimento e currículo, permitindo assim uma visão consolidada do desenvolvimento de cada funcionário. Através da análise gerada pelo *software*, a empresa A consegue automatizar o processo de avaliação dos funcionários e direcionar os investimentos em treinamento.

A empresa B é um dos principais grupos brasileiros a fornecer soluções customizadas em eficiência energética e peças de fundição de alto grau de segurança. Com plantas fabris localizadas em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a empresa B foi constituída em 2008. Porém, sua trajetória teve início em 1992, no setor de fundição. Com foco no setor automotivo, rodoviário e agrícola, produz fundidos ferrosos cinzentos, nodulares e ligados, carcaças de turbinas, placas de pressão, coletores, suportes e flanges para implementos rodoviários e carcaças para motores elétricos. Além disso, oferece fundidos com serviços de usinagem. A partir de 2003, a empresa B adquiriu os ativos de uma das empresas mais tradicionais do setor de motores elétricos do Brasil, passando também a atuar neste segmento. Em 2010, a empresa B ingressou no mercado de inversores de frequência e *soft starters*, através de uma parceria estratégica com uma empresa internacional.

Os mais de dois mil e trezentos colaboradores da empresa B contam com programas de recursos humanos que buscam continuamente o desenvolvimento das pessoas. Formar e reter talentos, gerindo as competências individuais, é uma das tônicas da empresa B, que investe na capacitação e qualificação dos seus profissionais, por meio de escolas de formação

profissional e projetos de treinamento e desenvolvimento de lideranças. Em sintonia com a estratégia de negócios, a gestão de pessoas busca bem-estar, saúde e qualidade de vida com segurança. Remuneração alinhada à função, ética e transparência nas relações de trabalho e benefícios adequados à realidade são complementares a um ambiente que zela pelas relações da empresa com seus colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante do exposto, a situação problema desta pesquisa é: Qual é a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas?

1.3 OBJETIVOS

O propósito principal da presente pesquisa é compreender e analisar a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, no intuito de entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os principais elementos envolvidos na construção das competências coletivas e suas especificidades;
- b) Examinar as características do capital social e como estas se relacionam com as competências coletivas;
- c) Verificar de que forma ocorrem as relações entre os elementos das competências coletivas e o capital social;
- d) Desenvolver um estudo de caso em duas organizações para avaliação da relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas.

1.4 JUSTIFICATIVA (RELEVÂNCIA DO ESTUDO)

A dinâmica competitiva do mercado nas últimas décadas vem impondo às empresas níveis crescentes de complexidade e interdependência. A necessidade constante de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais tem pressionado as organizações a desenvolverem combinações diferenciadas de suas competências, como forma de obter vantagem competitiva ou mesmo de buscar assegurar sua sobrevivência (KLEIN, 2008). Várias são as mudanças, levando as organizações a adotar iniciativas que perpassam a dimensão individual. Através do estabelecimento de relações de cooperação, uma série de necessidades que não podem ser supridas individualmente são viabilizadas (ESTIVALETE, PEDROZO e BEGNIS, 2008).

Atualmente, percebe-se que tal colocação é relevante, especialmente em vista das novas relações estabelecidas entre organizações e trabalhadores. A mudança constante nos cenários econômico, político e social causa impactos sobre o trabalho, a dinâmica das organizações e, conseqüentemente, sobre a gestão das pessoas (SARSUR, 2007). Como característica destas novas relações de trabalho, percebe-se a transição da eficiência individual para a coletiva. Nela, a complementaridade e o trabalho em equipe facilitaram a construção de sentido comum aos indivíduos, através de ambientes interativos próprios à aprendizagem. Nesse processo, em que, de um lado há as competências individuais, e, de outro, as competências organizacionais, em sua confluência, emergem as competências coletivas (ROSA, 2007).

Tais competências são apresentadas de diversas formas. Entre essas opções, por exemplo, destaca-se a cadeia produtiva, onde o processo coletivo gera complementaridade entre os agentes da cadeia. Também em processos de rede, o foco das competências coletivas volta-se para a relação dos agentes que compõem essa rede. Em nível de grupo, na interação entre os membros de uma equipe de trabalho (KLEIN, 2008).

Na cooperação entre indivíduos para produção de valor agregado, através de grupos de trabalho com objetivos bem definidos, nota-se a presença desta competência. Nordhaug e Grønhaug (1994) afirmam que empresas que possuem equipes de trabalho costumam apresentar desempenho superior em suas atividades e acabam formando características próprias dentro do grupo, ou seja, competência coletiva. Mesmo que essas equipes não sejam

compostas pelos melhores profissionais do mercado, sua performance, na maioria das vezes, é maior se comparada aos *experts* da área.

Dessa forma, este estudo se propõe a levantar reflexões e buscar articulações entre capital social e competências coletivas, uma vez que, de uma maneira geral, percebe-se que os estudos sobre competências privilegiam, basicamente, os enfoques organizacional e individual, relacionando-os entre si (BITENCOURT, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2004). Nota-se que há poucas referências que abordam o aspecto coletivo, especialmente com relação a estudos de natureza teórico-empírica.

Assim sendo, a contribuição deste trabalho refere-se à adição de uma nova dimensão ao conceito de competências, na qual o capital social representa um possível elemento de ligação entre as competências da organização e do indivíduo, contribuindo para a consolidação das competências coletivas. Através de um instrumento qualitativo de coleta de dados para avaliação da relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, busca-se entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Os seguintes tópicos não fazem parte do escopo desta pesquisa:

- a) Gestão baseada nos recursos: modelo gerencial que afirma que determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência (TAYLOR et al., 1996). Segundo Durand (2000), essa teoria sugere que o desempenho organizacional não decorre apenas das forças do ambiente externo em um jogo competitivo (as cinco forças competitivas de Porter), mas, sobretudo, da maneira como a empresa descobre e alavanca recursos para satisfazer as necessidades de consumidores em um mercado específico. O pressuposto é o de que a posse ou domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de ser imitados conferem à organização certa vantagem competitiva atual e futura (DURAND, 2000). A teoria da gestão baseada nos recursos sugere ainda que a gestão estratégica de recursos humanos

contribui para conferir vantagem competitiva sustentável à organização por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento tácito (TAYLOR et al., 1996);

- b) Gestão por competências: aplicação ou derivação da gestão baseada nos recursos, surge como um mecanismo para promover a gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, gerar diferencial competitivo para a organização (DURAND, 2000). Por gestão estratégica de recursos humanos entende-se a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução de objetivos organizacionais, através da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (TAYLOR et al., 1996). Embora não seja pretensão deste estudo ater-se a discussão sobre a eventual perversidade do modelo de organização do trabalho hegemônico no mundo, ou mesmo buscar alternativas para solução dos problemas sociais dele advindos, vale ressaltar o ponto de vista de alguns autores que abordam a noção da gestão por competências sob um enfoque crítico. Hirata (1997), por exemplo, alerta para a possibilidade de os modelos de gestão baseados em conceitos como o de competência e desempenho serem utilizados para objetivação e individualização do trabalho, reforçando assim o controle psicossocial da organização sobre o trabalhador. Spink (1997) reforça esse ponto de vista, afirmando que o conceito de empregabilidade, como característica individual, segue a narrativa de que conhecimentos, habilidades e atitudes são também individuais e fortalece a divisão da sociedade em um núcleo “altamente capacitado” (ou competente) e uma periferia “desqualificada” e, portanto, excluída do processo produtivo. Sob essa perspectiva, a gestão por competências teria uso eminentemente patronal e, mais do que um instrumento para promover a gestão estratégica de recursos humanos, representaria apenas um exercício convencional de pragmatismo e oportunismo, visando intensificar o controle social sobre o trabalhador;
- c) Modelos de participação, carreira e jogos políticos utilizadas pelos indivíduos para alcançarem os objetivos exigidos pelas empresas no curto prazo, ultrapassando os valores individuais éticos e sociais;
- d) Novas formas de organização do trabalho: Sarsur (2007) entende que há uma individualização do universo produtivo, que é acompanhada da concorrência ativa entre trabalhadores. Dessa forma, os trabalhadores tornam-se fragilizados em sua competência e solidariedade coletiva. Nos últimos anos, segundo a autora, observa-se

que, especialmente em grandes corporações, o empregado é levado a crer na efemeridade do seu posto de trabalho. Quanto mais ele se qualifica, mais ele tem que se qualificar, mesmo havendo a possibilidade iminente de ser demitido.

2 COMPETÊNCIAS

Neste capítulo, primeiramente será feita uma revisão teórica sobre o conceito de competência, com o objetivo de situar o tema em seu contexto ao longo do tempo, analisando-o sob duas perspectivas: individual e organizacional. Após isso, os aspectos relativos à discussão acerca do conceito competência servem de base introdutória para o entendimento do conceito de competência coletiva, o qual será discutido sob dois enfoques: funcional e, principalmente, social.

2.1 CONCEITUANDO COMPETÊNCIAS

Os primeiros relatos da utilização da expressão competência remontam à linguagem jurídica utilizada no fim da Idade Média. Determinado indivíduo ou corte era competente se houvesse reconhecimento social de que sua capacidade de pronunciar-se acerca de algum assunto tornava-o apto para apreciar e julgar certas questões. Com o passar dos anos, o conceito de competência passou a ser utilizado de modo mais genérico, especialmente para qualificar a pessoa capaz de realizar determinado trabalho (BITENCOURT, 2004).

Boyatzis (1982) foi a primeira pessoa a associar o termo competência à linguagem organizacional. Seu modelo baseia-se em vinte e um atributos - orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; preocupação com impactos (pró-ativo); autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização; uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupos; auto-avaliação e senso crítico; desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade; autocontrole; objetividade perceptual;

adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos; memória; conhecimento especializado - divididos em seis grandes categorias - metas e gestão pela ação; liderança; recursos humanos; direção de subordinados; foco em outros *clusters*; conhecimento especializado - que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. Seu trabalho prevê também aspectos psicológicos relacionados aos fatores motivação, auto-imagem, papel social e habilidades.

Com base nas idéias iniciais de Boyatzis, o termo competência passou a ser utilizado, fundamentalmente, para qualificar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinada função (CARBONE et al., 2005). Muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência. Gilbert (1978), por exemplo, destacou que a competência seria expressa em função do comportamento da pessoa no trabalho, enquanto que Deist e Winterton (2005) entendem que a competência está intimamente relacionada ao contexto cultural. Durand (2000) deu ênfase a elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõe o indivíduo.

Segundo Durand (2000), conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, ou seja, o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998) e Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, o conhecimento é um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente. Essa dimensão do modelo proposto por Durand (2000) faz parte do que Bloom et al. (1979) denominaram domínio cognitivo. Para esses autores, conhecimento é algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, alguma coisa registrada ou acumulada na mente da pessoa.

A habilidade, por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atendimento de um propósito específico (DURAND, 2000). Segundo Bloom et al. (1979), a definição operacional mais comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores informações, sejam elas de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer.

Finalmente, a atitude diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Para este autor, a atitude é um estado complexo do ser humano que afeta o

comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal, ou seja, a predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão do conceito de competência faz parte do que Bloom et al. (1979) denominaram domínio afetivo relacionado a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. A atitude está relacionada também ao que Morris e Feldman (1996) denominaram trabalho emocional, visto que se apresenta como um condicionante do esforço e do controle exigidos do indivíduo para expressar ou adotar um comportamento desejado pela organização.

As três dimensões da competência são interdependentes, uma vez que, para a exposição de uma habilidade, por exemplo, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas. Da mesma forma, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas (BRANDÃO, 1999). Durand (2000) acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente a assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes à consecução de determinado propósito ou à obtenção de alto desempenho no trabalho.

Em meio à possibilidade de abordar e interpretar a competência sob diferentes enfoques, Dutra (2004) sugere a existência de duas grandes correntes teóricas de estudos. A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa (como conhecimentos, habilidades e atitudes), que permitem a ela realizar um trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda, representada sobretudo por autores franceses como Boterf (1994) e Zarifian (2001), associa a competência às realizações da pessoa em um dado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

Gonczi (1999) propõe uma nova vertente de pesquisa, definindo a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Para ele, a competência possui o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é compreendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como comportamentos adotados pela pessoa no trabalho e realizações deles decorrentes.

Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados (GILBERT, 1978), de tal forma que o desempenho competente possui valor, seja ela econômico ou social, tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha (FLEURY e FLEURY, 2001).

Em linha com essas idéias, Sveiby (2003) assegura que a competência é composta por elementos mutuamente dependentes (conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social). Essa perspectiva de integração e interdependência dos elementos que compõe a competência também é ratificada por Green (2000), que apresenta uma abordagem instrumentalizada de competências.

Utilizando a classificação de Brandão e Guimarães (2001), que dividem a abordagem das competências em duas grandes áreas: humanas ou individuais (aquelas relacionadas a profissionais, no plano individual) e organizacionais (aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas), apresenta-se a seguir a revisão conceitual do tema, destacando-se os níveis de competência (individual e organizacional), a fim de se estabelecer um referencial básico para, então, desenvolver a compreensão das competências coletivas.

2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A escola americana desenvolveu o conceito de competência voltado à Gestão de Pessoas nos anos 70, atrelando-o a características subjacentes que levavam os indivíduos a desenvolver um desempenho superior em determinados trabalhos ou situações (BOYATZIS, 1982; MC CLELLAND, 1973; SPENCER e SPENCER, 1993). Boyatzis (1982), baseado em um estudo de dois mil gerentes que ocupam cargos diferentes em doze organizações distintas, determinou características pessoais que os permitem ser efetivos em várias posições administrativas. De acordo com os resultados desse estudo, propôs um modelo integrado de

competências administrativas, onde a utilização de competências comportamentais permitiria êxito independente da função que estaria sendo desenvolvida.

Diversos estudos foram realizados com base nesses trabalhos, partindo da definição de competências enquanto um conjunto de qualificações necessárias para atingir desempenho superior. Inicialmente, a adequação do ocupante ao perfil exigido pelo cargo representou o ponto de partida. As competências foram consideradas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capaz de afetar a performance no trabalho.

Como um dos representantes desta escola, Parry (1996) descreveu o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas, que possibilitam um bom desempenho no trabalho, medido por meio de parâmetros bem aceitos, e que podem ser desenvolvidos com treinamento e desenvolvimento. Esta abordagem aproxima o conceito de competência à idéia de repertório ou qualificação dos indivíduos, independente do ambiente, e foi amplamente disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90, resumindo popularmente o conceito de competência como “CHA” – conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA, 2004).

Em decorrência das transformações iniciadas na década de 1980, outras concepções surgiram, destacando-se que apenas as qualificações requeridas pelo cargo (abordagem racionalista) não sustentavam o desempenho satisfatório. Emergiu, então, a preocupação com a capacidade do indivíduo em entregar à organização os resultados esperados. Diversos autores (BOTERF, 2003; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001; ROPE e TANGUY, 2004; SVEIBY, 2003) procuraram evidenciar a relação entre competência e ação.

Rope e Tanguy (2004) ressaltam que um dos aspectos essenciais da noção de competência é que esta não pode ser compreendida de forma dissociada da ação. Na mesma linha de pensamento, Fleury e Fleury (2001) entendem que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, significando a possibilidade de converter em prática aquilo que se sabe.

Boterf (2003) endossa tal idéia, acrescentando que as competências somente acontecem quando em ação, ou seja, quando o indivíduo se vale de suas capacidades para resolver determinada situação. Essa abordagem incorpora a capacidade do profissional competente de saber administrar a complexidade, de saber comportar-se com efetividade diante do inusitado, do imprevisto, do não programado. Em sua interpretação, Boterf (2003)

acrescenta um processo chamado de “dupla instrumentalização” a partir de dois grandes blocos de recursos: recursos pessoais e recursos do meio. Para o autor, os recursos pessoais estão no próprio indivíduo, por intermédio do “saber fazer”, “aptidões ou qualidades” e “experiências acumuladas”. Já a instrumentalização dos recursos do meio é constituída de máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais. A competência, por sua vez, se baseia nessa dupla instrumentalização, sem, contudo, se confundir com ela, uma vez que a competência é a faculdade de usar essa instrumentalização de maneira pertinente. Em outras palavras, a competência seria constituída, de um lado, pelos conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos pessoais) e, de outro, pelos recursos fisiológicos e do ambiente (recursos do meio), combinados e mobilizados pelo indivíduo para a realização de determinada tarefa de maneira pertinente.

Para Zarifian (2001), trata-se da tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta de maneira imprevista, não programada (evento). Para o autor, competência é ter iniciativa, compreender e dominar novas situações no trabalho com responsabilidade e reconhecimento. Ela envolve um conjunto de saberes: saber; saber-fazer; saber-ser, percebidos na ação.

Bitencourt (2001) contribui para essa reflexão, destacando as três dimensões principais que considera como fundamentais no desenvolvimento de competências:

- a) Saber - refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. Conforme Ruas (2000), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca de cálculo estrutural para um engenheiro civil, de corrente elétrica para um electricista, de *hardware* e *software* para um profissional de informática, de matemática financeira para um profissional bancário, etc.);
- b) Saber fazer - refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. Segundo Ruas (2000), as habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (um líder de equipe precisa de habilidade para motivar e orientar seus companheiros em torno de determinadas metas e objetivos, um comprador necessita de habilidade para negociar com fornecedores, vendedores e clientes internos, etc.);
- c) Saber agir - refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Ruas (2000) afirma que saber agir envolve meios de empregar

adequadamente os conhecimentos e habilidades (persistência, motivação, iniciativa, avaliação crítica, espírito de liderança, flexibilidade, etc.).

Ruas (2000) complementa que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização desses recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação” (RUAS, 2000, p. 2). A partir disso, o autor desenvolve um referencial que permite organizar, definir e visualizar os recursos da competência. Os recursos são os atributos associados ao indivíduo e ao ambiente, que devem ser mobilizados em um contexto específico e real da situação de trabalho. Definidos os recursos, o profissional poderá determinar quais deles necessitam ser desenvolvidos e verificar as situações de trabalho em que sua contribuição é efetiva.

A descrição de Drejer (2000) coloca as pessoas como os elementos mais importantes no desenvolvimento de competências. O autor argumenta que a competência deve ser entendida como um sistema. Os indivíduos, por sua vez, são as engrenagens que fazem tal sistema funcionar adequadamente. Assim, não se pode encarar as competências como estáveis, mas sim como dinâmicas.

Complementando essa abordagem, Spencer e Spencer (1993) estabelecem que a criação de competências está associada a uma relação de causalidade entre o comportamento e as ações do indivíduo. Para esses autores, a competência somente é definida quanto há comportamento com intenção de promover algo. Logo, a competência implica um ato de reflexão e ação intencional, e, em função disso, competências são sempre sensíveis ao contexto.

Dutra (2004) avança nessa questão, ao apontar que a competência só é observada quando gera entrega à organização, ou seja, quando revertida em agregação de valor. Não se trata, no entanto, de qualquer agregação de valor, mas daquela que se traduz em mudanças incorporadas ao patrimônio de conhecimentos da organização e que, portanto, permanece mesmo após a saída da pessoa. Esta competência é comprovada, sobretudo, quando processos são melhorados ou novas tecnologias introduzidas.

Por fim, Fleury e Fleury (2004) contribuem definitivamente na caracterização do significado de competências, ao apontar que esta agregação de valor deve-se traduzir em valor econômico para a organização e social para o indivíduo, fruto da integração de saberes múltiplos e complexos.

Diante de uma gama tão extensa de idéias e análises, “não existe uma definição clara e partilhada acerca da competência” (PERRENOUD, 1999, p. 19). “Trata-se de um conceito em construção” (BOTERF, 2003, p. 20). Há tal confusão e debate relativo ao conceito de competência que é impossível chegar a uma definição capaz de acomodar e conciliar todos os modos diferentes em que o termo é usado (DEIST e WINTERTON, 2005). Contudo, apesar das diferenças, nota-se a evolução na abordagem do tema, especialmente no que tange a capacidade de atingir os resultados através da ação.

Partindo desse pressuposto, Antonello e Ruas (2003) sintetizam que a competência não é um estado nem um saber que se possui, nem uma aquisição de formação, visto não ser possível haver competência na ausência de interação e transação. Sua produção supõe uma situação de comunicação e de aprendizagem. A competência só é compreensível - e suscetível de ser produzida - na ação. Daí seu caráter finalizado, contextual e contingente.

2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A origem do conceito de competências organizacionais é apresentada geralmente como desdobramento da teoria da Visão Baseada em Recursos, a qual defende a idéia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição (PENROSE, 1995). Nesta perspectiva, uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados de maneira produtiva para gerar riqueza. Penrose (1995) propôs duas classes de recursos: físicos e humanos. A primeira consiste em coisas tangíveis, como prédios, equipamentos, terra e recursos naturais, e matéria-prima. A segunda se refere às diversas classes de empregados de uma empresa, desde o nível operacional até o nível estratégico (ativos intangíveis).

Mills et al. (2002) afirmam que os recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados e coordenados para se garantir a performance organizacional. Essa instância de mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional, resultante de um conjunto de recursos coordenados de modo a determinar um nível particular de performance numa atividade.

A abordagem dinâmica dos recursos, por sua vez, enfoca o fluxo de competências geradas por processos e rotinas organizacionais (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Para os autores, essa abordagem atribui às rotinas organizacionais a capacidade de desenvolver e gerar continuamente as competências, tornando a estratégia organizacional uma questão de interação entre as oportunidades do mercado e as competências desenvolvidas pela empresa.

Todavia, ressalta-se que Selznick (1972) foi um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais sob o ponto de vista estratégico. Para ele, uma estratégia escolhida é viável somente quando endereça uma competência distinta (característica especial que torna determinada empresa competente ou incompetente para fazer um tipo particular de trabalho) capaz de levar a empresa a performances superiores. Tal competência deveria ser formada ao longo da trajetória da empresa, de forma consistente, através de um arranjo que permita ampliar e integrar os recursos internos, a fim de acumular um amplo conjunto de competências que formem a competência distintiva.

Fleury e Oliveira (2001) entendem que é preciso entender por que uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades que os sustentam para se reconhecer suas competências distintivas. Nesse sentido, as competências têm caráter dinâmico, uma vez que necessitam ser transformadas com objetivo de atender às mudanças no ambiente competitivo, de forma ininterrupta. Logo, as competências distintivas que asseguram hoje a vantagem competitiva da empresa podem constituir-se em fonte de dificuldades para a organização no futuro.

Outro conceito que emerge da discussão sobre competências organizacionais são as competências dinâmicas. Para Teece e Pisano (1994), tais competências dizem respeito à habilidade da empresa em integrar, construir, gerenciar e transferir competências externas e internas em direção às mudanças ambientais. Essas competências podem ser criadas ou aperfeiçoadas no processo de interação da organização com o mercado, por meio da implementação de estratégias específicas e de rotinas de alto nível de aprendizado. Para os autores, as competências dinâmicas são normalmente difíceis de replicar e tácitas por natureza, devido a valores, cultura e experiência organizacional. Esse aspecto é importante na medida em que caracteriza o enfoque dinâmico das competências organizacionais.

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, elevam este conceito ao nível *core competence*, isto é, competências organizacionais essenciais que viabilizam diferenciais competitivos sustentáveis. Nesta perspectiva, as competências da empresa, colocadas aqui numa dimensão

coletiva e organizacional, aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos. Para esses autores, competências são atributos organizacionais que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Nessa mesma linha, Arrègle (1995) define a competência como o saber que a empresa acumulou ao longo de sua existência.

A mecânica de alta precisão da Canon, o design de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de conceber e produzir bens miniaturizados da Sony são alguns dos exemplos de competência citados por Prahalad e Hamel (1990). No Brasil, a capacidade de geoprocessamento da Embrapa (GUIMARÃES et al., 2001), a inovação na concepção e produção de aviões comerciais da Embraer, a celeridade na apuração de resultados eleitorais do Tribunal Superior Eleitoral (FLEURY e FLEURY, 2001) e a capacidade de exploração de petróleo em águas profundas da Petrobras (CARBONE et al., 2005) são exemplos comumente mencionados de *core competence*.

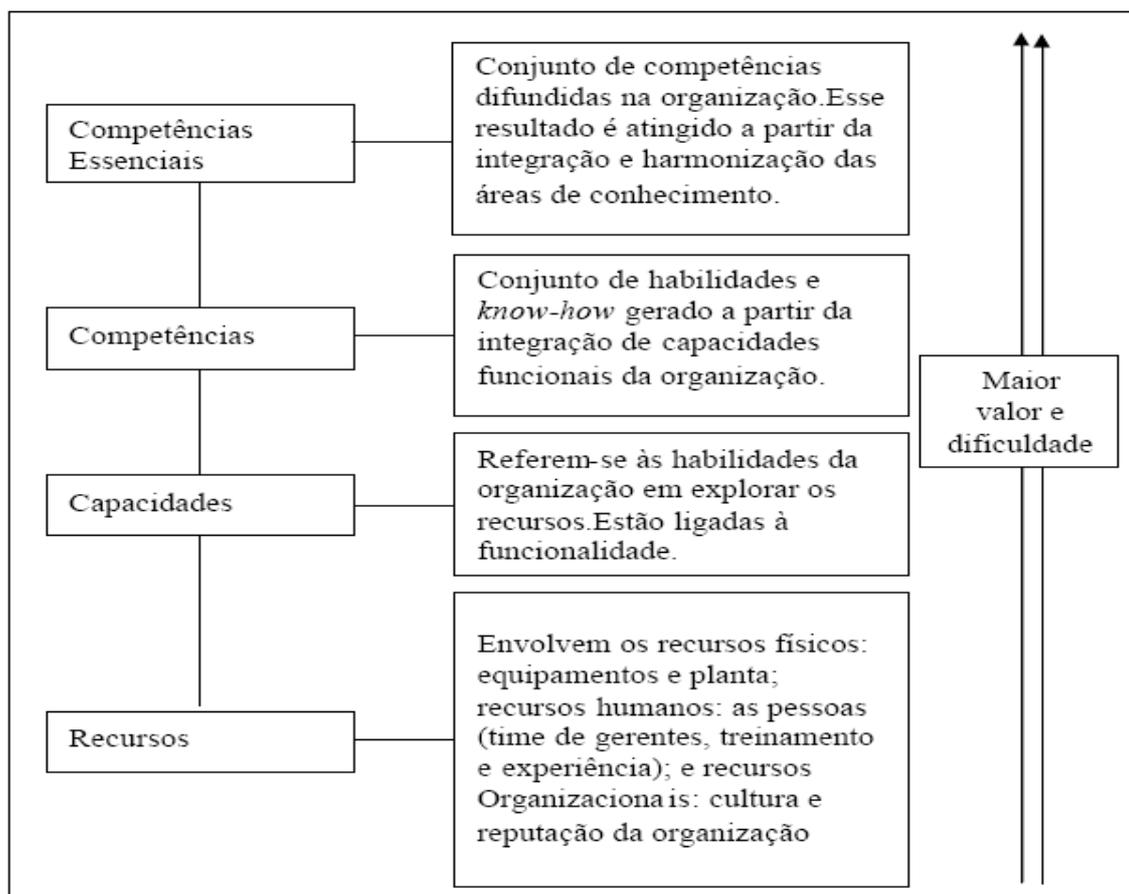
Seguindo esta abordagem, Fernandes, Fleury e Mills (2006) entendem que um elemento importante para caracterizar competências organizacionais é o fato de agregarem valor em fatores-chaves de sucesso para a organização. Tais fatores sinalizam que, para cada setor, há atributos específicos que os *players* devem atender para permanecer no negócio. A competência se relaciona a um desempenho superior num fator-chave de sucesso: um desempenho superior em aspecto irrelevante num setor – por exemplo, ser forte em *design* quando o cliente busca apenas preço – não caracteriza competência significativa. Integrando tais conceitos, os autores sugerem que competência organizacional seja definida como um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso.

Nesse aspecto, a organização que desenvolve a capacidade de renovar suas competências essenciais pode estabelecer um padrão contínuo de desempenho diferenciado ao longo do tempo (HELFAT e PETERAF, 2003). Sob esta lógica, a organização desenvolve um significado que é compartilhado por todos, harmonizando a noção da competência essencial pelos departamentos e unidades de negócio da empresa (JAVIDAN, 1998). O autor ainda sugere uma classificação hierárquica para o desenvolvimento das competências essenciais,

situando na base os recursos, passando por capacidades e competências, e, no topo, as competências essenciais da organização. Quanto mais próximo das competências essenciais, maior o grau de dificuldade em imitar, adquirir e desenvolver as competências. A Figura 1 ilustra a hierarquia e a abrangência dos conceitos capacidades, competências e competências essenciais.

Buscando diferenciar recursos e competências, Javidan (1998) afirma que os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais, diferenciando-se quanto ao seu impacto, abrangência e natureza. Sua definição e indicação são fundamentais para o processo de conhecimento da própria organização, uma vez que o autor salienta que a compreensão surge no momento em que as definições de recursos, capacidades e competências são identificadas por todos os níveis hierárquicos da empresa e integradas na estruturação do planejamento estratégico. Tais informações podem ser vitais para a organização em uma tomada de decisão (JAVIDAN, 1998).

Figura 1 – Hierarquia das competências



Fonte: Adaptado de Javidan (1998).

Segundo o autor, o termo capacidade refere-se às habilidades da organização para explorar os seus recursos físicos, humanos e organizacionais, consistindo de um conjunto de processos e rotinas que gerenciam as interações entre eles. Competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos de uma unidade estratégica de negócio. Por fim, a competência essencial é o resultado da integração das diferentes competências existentes entre elas, sendo entendida como um conjunto de habilidades e áreas de conhecimento comum a toda a organização.

Contudo, Ruas (2004) alerta para a dificuldade de se identificar *core competences*. O autor afirma que a razão para isso reside no fato de que as empresas dificilmente apresentam competências organizacionais capazes de validarem os requisitos de Prahalad e Hamel (1990). O mesmo afirmam Fleury e Fleury (2003), citando a dificuldade de qualquer empresa assumir que é, ou deveria ser, igualmente competente em todas as funções. Segundo estes autores, para o desempenho competitivo da empresa, uma das competências vai ser mais relevante que as outras. Logo, as demais competências devem sempre ser desenvolvidas tendo em vista reforçar a competência essencial.

Por isso, Ruas (2004) sugere a divisão das competências organizacionais em dois tipos, a saber:

- a) Competências organizacionais seletivas: competências que viabilizam a diferenciação de uma organização em seu cenário competitivo. Podem ser diferenciais obtidos através de relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços;
- b) Competências organizacionais básicas: competências fundamentais para a sobrevivência da empresa no mercado. Podem ser representadas por competências que permitem a uma empresa produzir com preços competitivos ou atingir níveis de atendimento satisfatório.

Drejer (2000), por sua vez, sugere a divisão das competências organizacionais em três elementos e suas interações – inovação e tecnologia; pessoas; estrutura e processos. Os elementos inovação e tecnologia referem-se às habilidades de uma organização em promover internamente o aprimoramento em diferentes funções, como por exemplo, nos processos de organização e controle das atividades; nas atividades relacionadas à produção e operações; nos sistemas organizacionais; nos processos de gestão da organização (ARIFFIN e BELL, 1999).

Com foco no elemento pessoas para o desenvolvimento de competências organizacionais, Boterf (2003) entende que tal item engloba tanto os níveis operacionais como gerenciais da organização, e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional. Para o autor, tal elemento consolida-se pelo entrecruzamento de três eixos: pessoa (biografia, socialização); formação educacional; experiência profissional. Desse modo, a competência implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto determinado.

Sob o mesmo enfoque de Boterf (2003), Becker e Gerhart (1996) acreditam que a vantagem competitiva sustentável somente pode ser desenvolvida através da criação de valor numa maneira que é escassa e difícil para os concorrentes imitarem. Embora as fontes tradicionais de vantagem competitiva, como recursos naturais, tecnologia, economias de escala, etc. gerem valor, tais recursos são cada vez mais fáceis de imitar. Se isto é assim, então as estratégias de recursos humanos podem ser especialmente importantes como fonte de vantagem competitiva sustentável.

A importância de se alinhar as competências individuais com as competências organizacionais e a estratégia da organização, em um processo de aprendizagem contínua, também é ressaltado por Fleury e Fleury (2004). Neste processo, os autores enfatizam a importância do papel da área de gestão de pessoas no desenvolvimento da estratégia da organização, pois as suas funções de atração, desenvolvimento e retenção de talentos devem estar condizentes com as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais.

Por fim, Froehlich e Bitencourt (2007) destacam o elemento estrutura e processos para o desenvolvimento das competências organizacionais. As autoras listam as principais vantagens deste elemento: modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentáveis; maior facilidade na identificação das capacitações e competências; estruturas voltadas para resultados; adequação das atividades de apoio; elevados níveis de motivação e comprometimento; interações e compreensões mútuas; novo perfil de executivos; equipes multidisciplinares; terceirizações; flexibilidade; estruturas enxutas; redirecionamento do poder; maior concorrência; tamanho adequado; globalização; bem como responsabilidade social.

Heene e Sanchez (1997), por sua vez, propõem o entendimento das competências organizacionais sob duas análises: estática ou dinâmica. A análise estática de competências significa ter uma visão de competências em um dado momento na organização. Já uma análise

dinâmica significa compreender como as competências são desenvolvidas. Essa diferenciação de enfoques reforça as diferentes maneiras de abordar as competências organizacionais.

De acordo com estes autores, a empresa enfrenta dois tipos de decisões estratégicas: a alavancagem de competências - a empresa aloca os recursos sem que ocorram mudanças qualitativas nos ativos, capacidades e formas de coordenação dos recursos; e a construção de competências - a empresa adquire e emprega ativos novos e diferentes em termos qualitativos, bem como capacidades e formas de coordenação de recursos. Ressalta-se que as competências que permeiam o referido modelo são encaradas como multidimensionais - dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas - caracterizando a complexidade e a dinamicidade do ambiente (SIQUEIRA, 2002).

Desse modo, a competência organizacional está relacionada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos de forma apropriada ao evento, e não apenas a ter uma gama de conhecimentos e habilidades. Essa ação gera uma nova configuração de competências, resultante do aprendizado ao se lidar com a nova situação (SANCHEZ, 2001).

2.4 CONCEITUANDO COMPETÊNCIAS COLETIVAS

A evolução dos conceitos de competência compreendida a partir de dois níveis (organizacional e individual) não se dissocia do contexto histórico, econômico e social. Pelo contrário, à medida que novas formas organizacionais e de trabalho são requeridas para responder ao dinamismo contemporâneo, surge necessidade de novas abordagens teóricas que tragam respostas efetivas às novas demandas desse ambiente (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

Ainda segundo as autoras, a maioria dos estudos que busca compreender como as competências organizacionais estão relacionadas com as competências individuais são reflexões descontínuas. Existem lacunas teóricas sobre o que são as competências coletivas ou como elas se manifestam nas organizações. Este contexto ganha importância à medida que se observa, a partir dos anos 90, 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).

Na mesma linha, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a competência humana no trabalho é gerenciada na expectativa de que esta influencie o desempenho de profissionais, equipes de trabalho e organização. Todavia, há relativamente pouca orientação teórica e metodológica sobre como conceituar e examinar tais relações, bem como poucos estudos empíricos dedicados a testar tais pressupostos. Apesar de se supor que as competências individuais afetam a organização como um todo, muitas vezes a natureza dessa relação não é bem articulada e nem tratada adequadamente em modelos teóricos e investigações empíricas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Por isso, Freitas (2005) sugere uma abordagem da organização sob diferentes níveis para auxiliar na compreensão das competências coletivas. Para este autor, o nível inferior (indivíduo) está contido nos níveis mais abrangentes (equipe, unidade e organização). Tanto os indivíduos podem modificar os processos organizacionais, quanto os grupos e as organizações podem influenciar o comportamento das pessoas. Logo, a expressão de competências pode ser influenciada tanto por propriedades do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes), quanto por características do grupo ao qual ele pertence (clima e suporte, entre outras) e da organização (cultura, normas, estrutura e outras). Da mesma forma, quando uma pessoa manifesta plenamente suas competências, apresentando desempenho exemplar no trabalho, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização (BORGES-ANDRADE et al., 2002).

Heene e Sanchez (1997) também acreditam que o entendimento das competências num âmbito de maior dimensão pode auxiliar no entendimento das competências coletivas. Para estes autores, 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.

A partir da análise destes trabalhos, percebe-se que a compreensão das competências coletivas pode ser feita sob duas perspectivas: funcional e social (BONOTTO e BITENCOURT, 2006). Na perspectiva funcional, o enfoque está no desdobramento das competências organizacionais em diferentes setores, níveis e processos através da predominância de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (FREITAS, 2005;

LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG e GRÖNHAUG, 1994; PUENTE-PALACIOS, 2002; RUAS, 2000; SIQUEIRA, 2002). Na perspectiva social, destaca-se a construção de um sentido coletivo, a constituição de uma base comum de conhecimento e o desenvolvimento de um espírito de equipe como requisitos para a formação de uma competência de um conjunto de indivíduos que fazem parte de uma organização dentro de um enfoque social (BOREHAM, 2004; BOTERF, 2003; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; SANDBERG, 2000; WEICK, 1993; WEICK e ROBERTS, 1993).

Tal divisão não é estatística ou excludente, uma vez que alguns autores que desenvolvem estudos sob a ótica funcional também tratam da questão social e vice-versa, caracterizando o enfoque complementar que as duas classificações possuem. Dessa forma, faz-se necessário distinguir, conceitualmente, estas duas abordagens, com o propósito de detalhar e mostrar a importância de entender as competências coletivas como resultado de ambas as perspectivas.

Porém, para o presente estudo, a abordagem funcional não terá enfoque, considerando que o objetivo é compreender e analisar a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas. Contudo, entende-se que a abordagem com base em uma visão funcionalista da organização também é pertinente, sem limitar os elementos que possam emergir de outros significados possíveis a compreensão da competência coletiva.

2.4.1 Abordagem Funcional

Leonard-Barton (1992) entende que a competência coletiva é composta por um sistema de conhecimentos inter-relacionados e interdependentes, formado pelas seguintes dimensões:

- a) Conhecimentos e habilidades possuídos pelos indivíduos, caracterizados pelos conhecimentos e habilidades específicos da organização;
- b) Conhecimentos e habilidades embutidos em sistemas técnicos;
- c) Conhecimento criado e controlado por sistemas formais e informais;

d) Valores e normas associados a conhecimentos e habilidades de uma organização.

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.

Ainda segundo estes autores, 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.

A partir disso, Nordhaug e Grønhaug (1994) conduzem uma discussão sobre o relacionamento entre competências individuais e coletivas, em uma perspectiva interna e externa à organização. Com relação a ênfase interna das competências, salienta-se a importância dos recursos humanos como os recursos mais críticos das organizações. Ao destacar a abordagem interna, ressalta-se a importância da análise das competências em um nível micro (indivíduos e grupos de trabalho). Sob a ênfase externa das competências, entende-se que a construção da competência coletiva pode ser feita através da formação de alianças estratégicas com outras organizações. Ao abordar aspectos externos, observa-se a importância de uma análise das competências em nível macro (organização).

Por fim, Nordhaug e Grønhaug (1994) aplicam o conceito de capital social para explicar como a cooperação entre indivíduos pode produzir valor agregado. Aplicando este conceito nas organizações, os autores citam empresas que possuem grupos de trabalho com objetivos bem definidos. Tais equipes costumam apresentar desempenho superior em suas atividades e acabam formando características próprias dentro do grupo, ou seja, competência coletiva. Mesmo que essas equipes não sejam compostas pelos melhores profissionais do mercado, sua performance, na maioria das vezes, é maior se comparada aos *experts* da área. Os autores relacionam esta idéia com times de futebol, citando que há equipes que não possuem grandes jogadores em seu conjunto, mas que apresentam melhores resultados do que equipes formadas por craques.

Para Siqueira (2002), a competência coletiva está relacionada com os pressupostos do comportamento organizacional. Para o autor, as organizações constituem sistemas multiníveis e seus resultados são influenciados por processos que ocorrem em cada nível, os quais interagem entre si, de forma interdependente. Sob essa perspectiva, as competências

individuais dos integrantes de uma equipe de trabalho influenciam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas. Dessa forma, as competências de equipes de trabalho afetam as competências organizacionais, e vice-versa. As competências nos diferentes níveis (individual, de equipes e organizacional), por sua vez, são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida.

Considerando essa influência recíproca entre as competências nos diferentes níveis organizacionais, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) entendem níveis como segmentos de interesse teórico, que representam coletividades humanas. São definidos dessa forma em razão de proporcionarem estímulos semelhantes às pessoas que os integram, influenciando o seu comportamento ou desempenho no trabalho (PUENTE-PALACIOS, 2002). Duplas, equipes de trabalho, subunidades, unidades produtivas e a organização por completo podem ser níveis relevantes, em decorrência da contribuição que oferecem à compreensão de determinado comportamento ou fenômeno (KREFT e DE LEEUW, 1998).

Essa interdependência entre os níveis de uma organização decorre de um processo denominado transferência vertical, que pode ocorrer em duas direções: ascendente e descendente (FREITAS, 2005). Tendo a competência como objeto de análise, o processo do tipo ascendente refere-se à influência que a expressão de competências, no nível individual, pode exercer sobre as competências de equipes de trabalho e da organização. Diz respeito à forma pela qual as competências das pessoas são combinadas ou compiladas para compor as competências da organização (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006). Isso ocorre porque as pessoas interagem socialmente no ambiente de trabalho e compartilham as competências por elas desenvolvidas em processos de aprendizagem, exercendo influência sob a organização, como sugere Freitas (2005). Da mesma forma, quando uma pessoa manifesta plenamente suas competências, apresentando desempenho exemplar no trabalho, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização, produzindo efeitos na motivação, na competência e no desempenho organizacionais (PUENTE-PALACIOS e BORGES-ANDRADE, 2005).

O efeito descendente, por sua vez, indica a influência (direta ou moderadora) que variáveis de níveis mais abrangentes (equipes e a organização, por exemplo) exercem sobre o desempenho individual (PUENTE-PALACIOS, 2002). Para esta autora, a expressão de competências humanas no trabalho, portanto, constitui um fenômeno do tipo descendente,

posto que características da organização podem condicionar o comportamento do indivíduo no trabalho, tanto de modo a facilitar como restringir o seu desempenho.

Sob a perspectiva de Ruas (2000), as competências coletivas tratam das principais funções da empresa, ou seja, são as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa, tais como produção, marketing, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. Nesse sentido, o autor propõe a classificação das competências em três níveis dentro de uma organização:

- a) Nível estratégico: competências essenciais – expressam o conceito definido por Prahalad e Hamel (1990) e envolvem o nível estratégico e a empresa como um todo;
- b) Nível funcional (grupo): competências funcionais – são as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa e denotam as competências coletivas;
- c) Nível gerencial (individual): competências gerenciais – conjunto de qualificações necessárias para o indivíduo atingir um desempenho superior para a obtenção de resultado, estabelecendo uma relação fundamental entre as competências individuais e coletivas.

Ruas (2000) entende que 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, o autor enfatiza a interação que deve haver entre os níveis para que as competências coletivas sejam articuladas. Nesse processo, a habilidade que articulará as competências bem como a intensidade e qualidade da interação entre os níveis é de suma importância.

2.4.2 Abordagem Social

No texto que segue, são abordados diferentes autores que comentam sobre o conceito de competência coletiva e como esta é desenvolvida. Ressalta-se que, para o presente trabalho, será utilizada a definição de Boterf (2003) para competência coletiva. Tal autor entende que o enfoque das competências coletivas está na combinação de competências

individuais no contexto organizacional. Salienta-se que a intenção é elaborar um referencial com as principais abordagens sobre o tema sem, contudo, esgotar o assunto, ou ainda, definir um caminho rígido que possa delinear a pesquisa de campo. Ao contrário, espera-se que as diferentes abordagens possam servir como guia na exploração do tema, bem como desenvolver uma sequência lógica de idéias e conceitos.

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 (HANSSON, 2003). Para este autor, 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.

Antes dos estudos de Hansson (2003), Weick (1993) busca entender o que leva um grupo a agir coletivamente para atingir um objetivo comum. Para tal compreensão, Weick (1993) firma seus estudos no livro de *Young Men and Fire*, que relata a história real de um grupo de dezesseis homens, com idade variando entre dezessete e vinte e oito anos, que faziam parte de um grupo de bombeiros florestais, dos quais treze morreram combatendo o fogo em uma floresta. No grupo, apenas dois indivíduos eram guardas florestais, os demais eram estudantes florestais.

O exemplo mostra que mesmo que algumas ações individuais sejam competentes, somente elas não garantem a competência coletiva. Por isso, Weick (1993) sugere que a origem da competência coletiva está no processo de *sensemaking* do grupo, ou seja, na habilidade do grupo de dar sentido às ações individuais e que elas sejam ajustadas, levando em consideração as informações dos indivíduos para o grupo ser bem sucedido.

Para Weick (1993), quando o indivíduo produz sentido, ele busca, em experiências passadas, um tipo de racionalidade contextual que o permita entender a situação enfrentada. Tal racionalidade contextual é caracterizada como uma “ação motivada a criar e manter instituições e tradições que expressam alguma concepção de comportamento e bom relacionamento com os outros” (BONOTTO, 2005, p. 39). Dessa forma, o processo de produção de sentido requer uma habilidade reflexiva de tornar significativa a ação dos outros indivíduos, bem como outra habilidade de ajustar as próprias ações, considerando as informações recebidas dos outros, sendo a construção da competência coletiva uma resposta plausível para um evento específico (KLEIN, 2008). Quinn et al. (2009) cita a globalização como uma constante forma de desafiar os trabalhadores a produzir sentido através de novas

experiências e necessidades que ainda não são bem compreendidas. Isso os obriga a se engajar no processo de *sensemaking*.

Sendo assim, *sensemaking* não é a busca por uma resposta acurada. Sua idéia 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” (WEICK, 1993, p. 635). Para o autor, o *sensemaking* é um processo social, não porque é construído em conjunto com outras pessoas, mas porque há uma representação do sistema na mente de cada um, no processo de produção de sentido.

Segundo Weick (1993), a construção de identidade constitui parte do processo de *sensemaking*. Essa identidade é explorada e formada nos processos de interação com outras pessoas e no momento em que se constrói o sentido de uma situação. Por isso, o autor afirma que o *sensemaker* nunca é um indivíduo sozinho, mas um indivíduo influenciado pela percepção dos outros com relação à sua identidade. Além disso, o autor cita três níveis onde o *sensemaking* pode ocorrer:

- a) Nível intersubjetivo: o sentido é criado com base na interação entre os indivíduos quando se consegue uma síntese de pensamentos, sentimentos e intenções;
- b) Nível genérico: o sentido deixa de residir nas relações entre os indivíduos e passa a ser criado com base em normas, regras e rotinas;
- c) Nível extra-subjetivo: o sentido atinge um nível de realidade simbólica de puro significado, podendo ser comparado à noção de cultura.

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

- a) *Sensemaking* está fundamentado na teoria da identidade. A criação de identidade é um processo sustentado pela necessidade de valorização própria, auto-eficácia e auto-consistência;
- b) O processo de *sensemaking* é retrospectivo, ou seja, os indivíduos só sabem no que realmente acreditam após ter dito isso;
- c) *Sensemaking* é oriundo de ambientes onde a ação e a cognição estão em combinação. Enquanto que a interpretação explica como as pessoas lidam com as entidades existentes, o *sensemaking* descreve como estas são criadas;

- d) A comunicação é inerentemente social. O *sensemaking* é o sentido comum derivado do dar e receber do meio social;
- e) Realisticamente, o processo não tem começo nem fim. Em ambientes sociais, o fluxo de informações está em constante processo de criação e desaparecimento;
- f) Devido à grande quantidade de informações em qualquer processo social, o objetivo do processo é razoável, impedindo a exatidão do entendimento. As informações, em qualquer processo de comunicação, serão provavelmente incompletas;
- g) A criação de um significado aceitável compartilhado permite que o processo social continue.

Borges e Gonçalo (2009) também sugerem sete propriedades do *sensemaking*, apresentadas de maneira interativa, mediante uma seqüência com implicações recíprocas e inter-relacionadas:

- a) Identidade – é compreendida como uma entidade em contínua redefinição realizada no processo de interação;
- b) Retrospecto – o ato reflexivo envolve a percepção do mundo passado dependente do tipo específico de atenção que a percepção atual lhe outorga em cada momento;
- c) Decretos – os atores organizacionais agem e acabam por condicionar as ações no ambiente por eles criado, por meio de restrições e oportunidades;
- d) Social – toda a construção de significado é social e compartilhada;
- e) Processo – as pessoas estão imersas em processos em meio aos quais se torna impossível evitar agir;
- f) Pistas – são as estruturas de linguagem familiares como sementes, a partir das quais as pessoas desenvolvem um amplo sentido do que pode estar ocorrendo;
- g) Aceitabilidade em detrimento da precisão – a precisão é secundária; ocorre um *trade-off* entre quantidade de informações e precisão, pois as pessoas que querem agir tendem a simplificar em vez de elaborar.

Dentro da lógica do *sensemaking*, os indivíduos desempenham papéis relevantes para o sucesso do projeto. 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, em cujo 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 conseqüências para a ação.

No exemplo do grupo de bombeiros florestais, Weick (1993) percebeu que sua estrutura social era baseada em três níveis hierárquicos: um líder, responsável pela avaliação da situação, decisões, ordens e definição de rotas de escape; um segundo líder, e também membro do grupo, responsável por repetir as ordens, verificar se foram compreendidas e auxiliar na coordenação das ações, tendendo a ter relações mais próximas do grupo que o líder; e o restante dos membros do grupo, responsáveis pela execução das ordens, criação e manutenção das linhas de isolamento do fogo. Esses papéis são definidos a partir de padrões de ações conhecidas e vivenciadas anteriormente pelos bombeiros. Segundo o autor, essa definição de papéis foi adequada, tornando possível sua troca sem comprometer a ação do grupo. Weick (1993) chama de subjetividade genérica a possibilidade de troca de papéis sem o comprometimento do sucesso do grupo.

Entretanto, o grupo de bombeiros florestais mostrou-se sem habilidade em duas situações. Weick (1993) comenta que a primeira aconteceu ao se deparar com um tipo de fogo diferente daquele para o qual estavam treinados para enfrentar. Nessa ocasião, o grupo permaneceu agindo da forma como haviam sido preparados. A segunda ocorre quando o líder, após ter ficado para trás, une-se ao grupo, percebe o fogo na direção deles, solicita aos membros que se desfaçam das suas ferramentas, acende um fogo de escape e lhes ordena que se dirijam a esse fogo. Nesse momento ocorre a desintegração do grupo, uma vez que o fato dos indivíduos terem abandonado suas ferramentas de trabalho denota a perda da identidade grupal, voltando-se cada um para si próprio, sendo incapazes de reconstruir um significado para a situação.

Weick (1993) caracterizou os bombeiros florestais como um grupo não coeso, onde as atividades estruturam as relações, ou seja, não existe uma convivência prévia entre os integrantes do grupo. Cada um sabe o seu papel e as ações são desempenhadas sem que ocorram relações sociais. Todavia, 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 na sua convivência social. Tal característica se assemelha ao que Putnam (2002) chamou de relação de trocas, presente entre grupos com altos índices de capital social, que procuram obter êxito em suas ações através da cooperação.

A partir disso, o autor cita duas fontes de resiliência como alternativa para lidar com situações como estas:

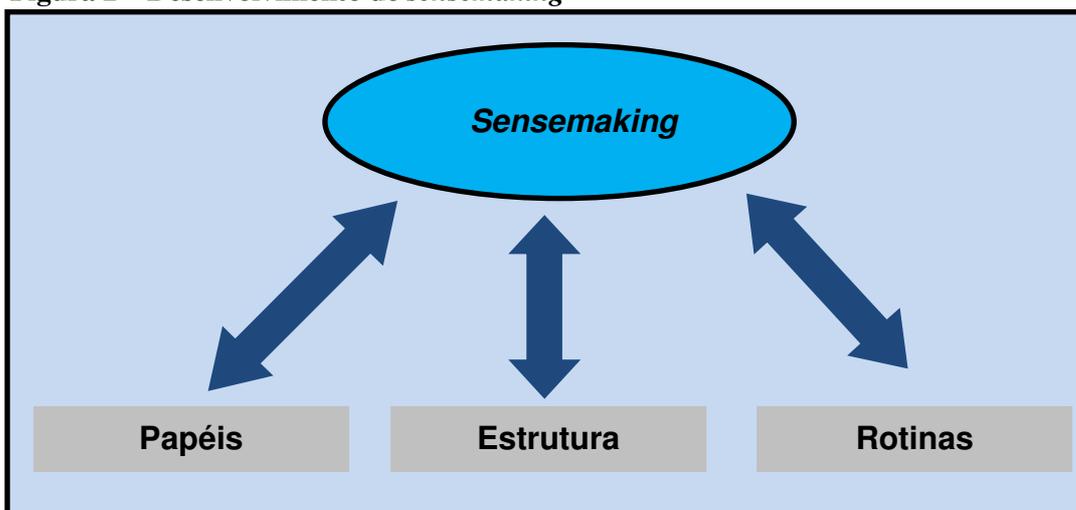
- a) Sistema virtual de papéis, onde o indivíduo é capaz de reproduzir o papel do líder em sua imaginação, estando apto a buscar outra solução para o grupo;
- b) Interação baseada no respeito mútuo. A base para isso está na interação face a face e no suporte propiciado pela vida social. Quando o sistema entra em colapso, novas maneiras de lidar com a situação são mais comuns de ocorrer em grupos nos quais a honestidade, a confiança e o respeito existem, do que em sistemas baseados em uma estrutura de papéis, regras e rotinas. Putnam (2002) também acredita que o aspecto da confiança é visto como facilitador e viabilizador da vida social. Fukuyama (2000) corrobora 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 (BORGES e GONÇALO, 2009). Weick (1993) concorda com essa afirmação, pois conclui suas considerações afirmando que as organizações baseadas em papéis e seqüências de ações em rotinas são hábeis para lidar com situações normais, uma vez que os indivíduos aprenderam a partir de suas experiências anteriores.

Assim, o *sensemaking* consolida-se uma 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 (BORGES e GONÇALO, 2009). Contudo, se algo fora da normalidade acontece, o processo de *sensemaking* torna-se mais difícil, pois requer um processo reflexivo de produção de sentido (WEICK, 1993).

Em suma, a análise de Weick (1993) para o incidente com os bombeiros florestais pode ser observada na Figura 2, onde o *sensemaking* está associado à estrutura do grupo, aos papéis e às rotinas definidas.

Figura 2 – Desenvolvimento do *sensemaking*



Fonte: Adaptado de Klein (2008).

2.4.2.1 Espírito Coletivo

Na busca pela competência coletiva, Weick e Roberts (1993) adicionam a expressão “espírito coletivo” aos seus estudos. Segundo os autores, é necessário que o grupo tenha habilidade para nortear a gama de conhecimentos e vivências diferenciadas trazidas por cada um dos indivíduos que dele faz parte, oportunizando a cada um o conhecimento do papel desempenhado pelo outro. Este padrão foi explorado pelos autores no estudo realizado em um porta-aviões, caracterizado por ações complexas, no sentido de envolver um grande número de pessoas, com diferentes competências, operando em diferentes locais do porta-aviões. Neste contexto, os indivíduos devem agir confiando na avaliação e julgamento de cada um de seus colegas, acreditando que as ações estão coordenadas e ordenadas, uma vez que qualquer falha pode ser fatal.

Os autores propõem que as habilidades narrativas (experiências individuais compartilhadas) são importantes para o espírito coletivo como uma forma de “o saber-como, o conhecimento tácito, as nuances, a seqüência, as causas múltiplas, as relações de meios e fins, e conseqüências estarem em uma memorável trama” (WEICK e ROBERTS, 1993, p. 368), o que não seria possível por meio de regras e rotinas. Assim, o espírito coletivo se manifesta quando os indivíduos constroem mutuamente campos compartilhados, tornando os sistemas de atividades mais desenvolvidos e mais capazes de ações inteligentes. Neste

contexto, o que importa para o espírito coletivo são as conexões que ligam as atividades distribuídas e os modos como elas estão comprometidas entre si (KLEIN, 2008).

Weick e Roberts (1993), ao sugerir o espírito coletivo, apontam a sua característica distribuída, ou seja, o espírito coletivo não está representado em um indivíduo, mas formado pelas contribuições dos mesmos. Além disso, a noção de coletivo implica pessoas que agem como se elas constituíssem um grupo. Nesse sentido, o espírito coletivo pode ser compreendido como um estilo de ação coletiva, dependente não somente da contribuição baseada na atenção, mas também da inter-relação de contribuições.

Em sua conclusão, Weick e Roberts (1993) atestam que para a competência coletiva acontecer, o papel virtual do sistema precisa permanecer intacto na mente dos indivíduos que reconhecem seu líder e seu grupo. Isso os permite construir suas contribuições entendendo que o sistema consiste de ações conectadas entre si e que somente são possíveis quando cada participante tem uma representação que vincule as suas ações com as dos outros. Essa interação é baseada na observação e na atenção, visando atingir um ambiente livre de erros e de altíssima confiabilidade.

Além disso, é preciso que o grupo interprete as experiências comuns de forma similar (DAFT e WEICK, 1984). Tal interpretação motivará a criação de um raciocínio tático, que fará com que o indivíduo prediga, antevêja ou antecipe as interpretações dos outros membros do grupo, formando a base comum do conhecimento coletivo (ROSA, 2007). Tal base comum de conhecimento coletivo também é citada por Nahapiet e Ghoshal (1998) como uma das características da dimensão cognitiva do capital social, que refere-se aos recursos que emanam visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significado, principalmente códigos e narrativas compartilhados.

2.4.2.2 Consciência Coletiva

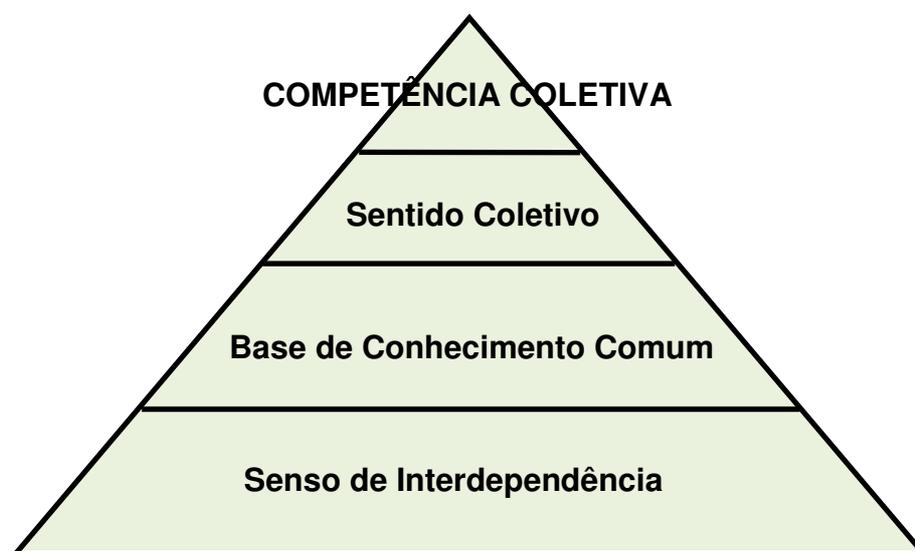
Complementando Weick e Roberts (1993), Boreham (2004) traz sua reflexão sobre a complementaridade entre o enfoque coletivo e o individual, através da idéia de consciência coletiva, como sendo a consciência que os membros de um grupo têm do objeto de suas

atividades. É através da estrutura do sistema de trabalho, com sua divisão, linguagem, regras e outros artefatos, que a ordem de interação diária é estabelecida.

Para Boreham (2004), as competências coletivas são desenvolvidas em três estágios, conforme ilustrado na Figura 3:

- a) Estágio um: construção do sentido das atividades de trabalho que resulta no senso comum. A importância de estabelecer o sentido coletivo no grupo reside na forma como a orientação é desenvolvida. Podem ocorrer dúvidas e incertezas quanto ao objeto ou objetivo da atividade desenvolvida pelo grupo. Nesse estágio, a linguagem desempenha papel importante como elemento de construção do sentido para o grupo. Macke (2005), citando a dimensão cognitiva do capital social, entende que compartilhar uma mesma linguagem facilita a habilidade de acessar outras pessoas e informações; da mesma forma que linguagens e códigos diferentes afastam as pessoas e restringem o acesso;
- b) Estágio dois: desenvolvimento e utilização de uma base de conhecimento coletivo. Para que seja possível a construção de sentido, é necessário um repertório de conhecimentos, sendo que a singularidade de uma organização depende de sua estrutura de conhecimentos com a qual pode manter uma base mais duradoura que a base de conhecimentos individuais dos membros;
- c) Estágio três: desenvolvimento do senso de interdependência e cooperação.

Figura 3 – Estágios das competências coletivas



Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

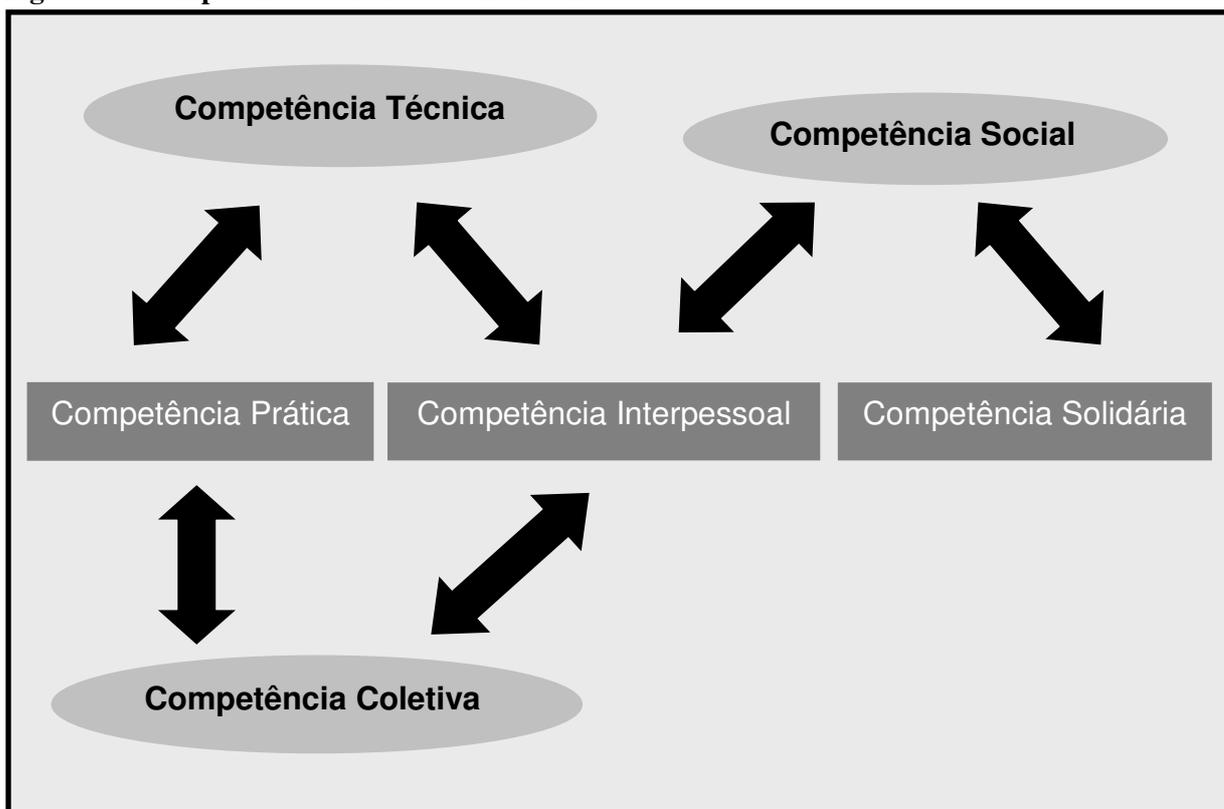
A característica comum de novos modos de organização do trabalho, segundo Boreham (2004), é a ênfase em grupos de trabalho e na delegação de consideráveis graus de autonomia do centro para a periferia. A distinção dessas equipes é sua capacidade de auto-regular seus recursos internos, sendo essa a fonte da capacidade de resposta às mudanças no ambiente externo. Para o autor, a competência dos grupos de trabalho tem um irredutível componente coletivo, sendo o espaço grupal um ambiente fundamental para o desenvolvimento das competências.

2.4.2.3 Entendimento Compartilhado

Diferentemente de Weick (1993), Weick e Roberts (1993) e Boreham (2004), Hansson (2003) define que o pressuposto para a competência coletiva é que exista um entendimento compartilhado entre os membros do grupo, uma visão, ou um símbolo que serve como guia de ação. É pelo estabelecimento de um sentido compartilhado que os indivíduos se desenvolvem como um ente coletivo. O que se diferencia na abordagem de Hansson (2003) das demais é que as ações são executadas por indivíduos competentes (*skillfull*), e as bases estão nas habilidades de cada membro do grupo. Hansson (2003) busca a noção de competência coletiva baseado em unidade cognitiva e emocional entre os membros do time, considerando aspectos como a coesão, a convivência social, a solidariedade, a cumplicidade e a homogeneidade de perfis no grupo, algo não considerado pelos outros autores. É nesse sentido que Hansson (2003) afirma que o perfil dos membros do grupo deve ser levado em conta quando se deseja uma ação coletiva competente, sugerindo que indivíduos com incompatibilidades interpessoais não deveriam integrar o mesmo time se o desenvolvimento da competência coletiva é importante.

Dessa forma, Hansson (2003) redefine o conceito de competência dos indivíduos em três eixos: competência prática (ligada à execução das tarefas); competência interpessoal (interação social); competência solidária (habilidade de se relacionar com colegas fora do ambiente de trabalho). As competências coletivas, para o autor, são formadas pelas competências prática e interpessoal, nas dimensões técnica e social. A Figura 4 ilustra esta relação.

Figura 4 – Competências coletivas de Hansson



Fonte: Adaptado de Bonotto (2005).

Para Hansson (2003), a competência coletiva pode ser descrita como uma ação interativa baseada em habilidades, mas para isso, sua pré-condição está na ação intencional do grupo (ação reflexiva), em detrimento de uma produção instrumental (ação automática). No grupo, os indivíduos agem intencionalmente e avaliam o impacto de suas ações para as ações do coletivo como um todo. Para existir essa ação intencional, o pressuposto, segundo o autor, é que exista antes uma construção de sentido no grupo a partir de momentos de interação. Nesse processo, a forma como cada membro do grupo exerce suas atividades cria uma base comum de conhecimento que permite que alguns membros do grupo estejam aptos a realizar o trabalho de outros. Portanto, é fundamental a visão compartilhada do contexto no qual o grupo atua, para que seja possível a construção de símbolos referenciais.

Tal visão compartilhada, segundo Hansson (2003), provém dos processos de sentido, que se estruturam a partir dos seguintes elementos:

- a) O sentido é construído através do entendimento dos papéis dos membros no grupo;
- b) Gestos, símbolos e linguagens são processos pelos quais o sentido é comunicado;
- c) O lugar e a direção do sentido são efeitos do tempo e espaço, apesar desses elementos também serem restritivos à consolidação de sentido no grupo;

- d) O resultado do sentido é firmado pelo espírito de comunidade, onde observa-se uma consolidação aprofundada e elaborada do sentido no grupo.

Conforme Hansson (2003) destaca, os elementos tempo e espaço podem ser entraves para o processo de construção de sentido para o grupo. O tempo é o elemento que determina a experiência ou conhecimento tácito para a competência prática; o espaço é a mais importante dimensão da competência interpessoal, onde acontece a interação. A competência interpessoal ocorre num momento pontual, enquanto a competência prática desenvolve-se continuamente no tempo. Assim, a construção da competência coletiva pode ser observada como ciclos sobre o tempo. Em cada ciclo, a competência do grupo torna-se mais desenvolvida e mais robusta.

Hansson (2003) sugere ainda o desenvolvimento de competências a partir de três fases:

- a) Fase um – **mudança de significado**: adaptação às normas e valores, marcada pela troca de informações, para mediar e entender os propósitos comuns e papéis no grupo;
- b) Fase dois – **consciência**: acomodação dos valores do grupo nos indivíduos;
- c) Fase três – **unidade**: afirmação do sentimento de pertencimento ao grupo e da aceitação de seus propósitos; quanto mais unidade, maior o grau alcançado para a competência coletiva.

No modelo proposto por Hansson (2003), uma equipe pode estar em diferentes níveis da competência, considerando-se a tarefa em questão. Sendo assim, os diferentes níveis de competência estão relacionados ao desenvolvimento do grupo. Logo, quanto mais desenvolvido for o grupo, melhor elaborada é a sua competência coletiva. A Figura 5 sintetiza as fases de desenvolvimento das competências coletivas.

Figura 5 – Desenvolvimento das competências coletivas

FASES DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS	ELEMENTOS REFERENCIAIS
<p>Fase 1 — marcada pelo envio e recepção de informações. Há uma ressalva, nessa fase, que prediz que, mais do que enviar e receber informações, é mediar e entender os propósitos comuns e papéis do grupo.</p> <p>Fase 2 — representa o resultado habilidoso de desempenhar as tarefas em virtude do acúmulo de experiências.</p> <p>Fase 3 — denota um sentimento subjetivo do indivíduo, em que se pode entender como se estabelece o sentimento de pertencimento ao grupo e da aceitação de seus propósitos. Quanto mais o grupo transparecer unidade, maior será o grau alcançado para a Competência Coletiva.</p>	<p>Percepção de Sentido</p> <p>Consciência</p> <p>Unidade</p>

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

2.4.2.4 Interação e Inter-Relação

Frohm (2002) complementa a visão de Hansson (2003), estudando as competências coletivas em um contexto de projeto distribuído, formado por uma equipe multifuncional. Projetos caracterizam-se por terem um prazo definido para as atividades do grupo e, em alguns casos, pela atuação dos indivíduos isoladamente, uma vez que cada um deles, embora participando do projeto, possa continuar atuando fisicamente em sua área de origem na organização (FROHM, 2002).

Para a autora, as competências coletivas podem acontecer sob duas lógicas:

- a) Lógica interativa: quando os indivíduos interagem, trocam experiências, tiram dúvidas, etc. Essa interação acontece nas reuniões de projeto, tornando-se assim um fenômeno coletivo;
- b) Lógica inter-relacional: quando o indivíduo retorna para suas atividades e relaciona o que trouxe das reuniões com suas experiências pessoais (fenômeno individual).

Frohm (2002) acredita que estas duas lógicas se relacionam e fazem parte do ciclo de manutenção e desenvolvimento da competência coletiva. Além disso, a autora cita as reuniões como uma ferramenta fundamental para a criação da competência coletiva. É nas reuniões que se estabelece o *sensemaking* coletivo como consequência da articulação dos conhecimentos dos participantes. Nesse contexto, o processo de *sensemaking* se desenvolve através da interação – momento em que o grupo discute e define suas atividades (o que fazer). Sendo o processo de *sensemaking* um processo contínuo, o desenvolvimento prossegue sob a lógica da inter-relação, ou seja, quando o indivíduo volta para suas atribuições e relaciona o contexto com suas experiências (como fazer).

Na análise dessa comparação, Frohm (2002) faz algumas observações importantes, reforçando que as inter-relações fazem parte da estrutura e ocorrem mais como consequência desta do que como uma consequência da intencionalidade dos membros do grupo. A completa representação do sistema social não pode ser encontrada em qualquer indivíduo, mas em indivíduos diferentes que possuem diferentes papéis, dependendo de como as partes são consideradas importantes, com respeito aos seus papéis e à ação que eles irão empreender. Sendo assim, o *sensemaking* é considerado um resultado de uma estrutura inteligente, desde que os papéis e rotinas ajudem os indivíduos a trazer sentido às situações. Além disso, Frohm (2002) afirma que o estabelecimento dos objetivos deve ser considerado um tipo de medida da presença da competência coletiva, principalmente em se tratando de um contexto de projeto.

2.4.2.5 Combinação de Competências Individuais

Segundo Bonotto (2005), as abordagens de Weick (1993), Weick e Roberts (1993), Boreham (2004), Hansson (2003) e Frohm (2002) destacam o processo de produção de

sentido como a base para as ações coletivas, diferenciando-se a forma como é produzido este sentido, pois o mesmo reside na ação e é dependente do contexto; ora baseado em rotinas, ora na observação e representação do sistema social, ora na interação e construção de um entendimento compartilhado.

Entretanto, para Boterf (2003), o enfoque das competências coletivas está na combinação de competências individuais no contexto organizacional. Tal definição de competência coletiva será utilizada como base para o presente trabalho. O autor considera que a competência coletiva não é uma entidade, mas uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais. Isso significa que as competências de uma equipe ou de uma rede são distintas da soma das competências individuais que as compõem. É a qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos que compõem a competência coletiva. Sendo assim, é uma competência de rede, em que cada indivíduo precisa da contribuição do outro, em um meio associado que designa o conjunto das pessoas com as quais o indivíduo se comunica e coopera para realizar uma ação (BOTERF, 2003).

A competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas (BOTERF, 2003). Assim, a noção de competência coletiva repousa sobre a idéia de que a interação de competências individuais é superior a sua soma nas organizações, contribuindo também para a localização da ênfase na possibilidade de combinações. A complementaridade das competências faz de suas diferenças um recurso suplementar de eficácia sobre os eventos. E o jogo desta complementaridade, de tempos em tempos, provoca uma aprendizagem da resolução de problemas em nível coletivo (BOTERF, 2003).

É neste sentido que o valor do capital de competências de uma organização, tal como propõe Boterf (2003), depende, não tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação entre estes elementos. A justaposição não cria competências coletivas, esclarece o autor. Dessa forma, Boterf (2003) explica que a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais, a partir de regras e condições que vão criar combinações pertinentes de competências. Para ilustrar essa combinação, o autor faz uma analogia com a lingüística, conforme Figura 6, buscando mostrar que a competência coletiva, assim como o sentido de uma frase, não constitui um dado prévio.

Figura 6 – Analogia entre competência e lingüística

Lingüística	Competência
Palavras	Competências individuais
Regras de gramática	Organização e condições
Frases	Combinação das competências individuais
Sentido das frases	Competências coletivas na empresa
Texto	Combinação das competências coletivas
Sentido do texto	Competências coletivas da empresa

Fonte: Adaptado de Boterf (2003).

Dessa forma, Boterf (2003) acredita que somente a articulação de competências individuais pode compor as competências coletivas, que é considerada uma competência de rede, uma vez que: emerge da articulação e sinergia entre os atores; é um meio associado que define o conjunto das pessoas com as quais o indivíduo se comunica e coopera; é um sistema de competências, composto pelas diversas equipes e sub-sistemas organizacionais; é uma conjugação de competências, em que cada indivíduo precisa da contribuição do outro; é um conjunto heterogêneo de elementos, como homens, máquinas, banco de dados, entre outros. O autor ilustra o conteúdo da competência coletiva comparando a diferença que existe entre uma fotografia e um holograma. Se cortarmos uma fotografia, teremos dois pedaços diferentes, ao passo que se cortarmos um holograma, cada parte conterá um holograma inteiro; o todo está na parte (MORGAN, 2002).

Para Boterf (2003), o conteúdo da competência coletiva é dividido em quatro “saberes”:

- a) Saber elaborar representações compartilhadas: as representações compartilhadas são compostas de normas, de valores coletivos, de prioridades, de sistemas comuns de referência, de esquemas de representação. Favorecem a convergência das iniciativas individuais na direção de uma referência comum e criação de um ‘espaço problema’ comum, o que supõe que cada sujeito aprenda, às vezes, a mudar de ponto de vista, a modificar seus esquemas representativos habituais. É resultante de uma elaboração comum e progressiva e se constrói à medida que a experiência da equipe evolui, no enfrentamento de problemas, na ação e na pesquisa coletiva. A representação compartilhada é transitória, visto estar ligada à contingência das práticas e das situações; é frágil e tende a ser abandonada no decorrer de certas situações onde cada um age, então, por si, em função de sua representação limitada da situação;

- b) Saber comunicar: trata-se da elaboração de um dialeto particular que pertence à equipe, que só vale para as práticas às quais ela se refere. Permite conversar com meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na enunciação abreviada e evitar comentários e explicações. O autor cita como exemplo a linguagem dos controladores de tráfego aéreo, que foi quase exclusivamente construída a partir da experiência profissional;
- c) Saber cooperar: colocar à disposição da equipe as competências individuais como condição de complementaridade e polivalência. Para o autor, não há competência coletiva se não houver conhecimento compartilhado para agir em comum e co-produzir. A coordenação das atividades supõe colocar à disposição da equipe as competências individuais;
- d) Saber aprender: capacidade de aprender lições da experiência através da análise crítica das informações do meio interno e externo, podendo antecipar mudanças. Há competência de equipe quando esta é capaz de tirar, coletivamente, lições de experiência. A equipe aprende quando sabe compartilhar as informações de seu meio (interno ou externo) e, a partir daí, antecipar as próximas mudanças. Enfrentar situações de emergência e os acontecimentos constitui fator importante de construção da competência coletiva, onde a aprendizagem do tratamento da incerteza ou do ineditismo é uma aprendizagem para a busca das competências ou dos conhecimentos pertinentes. O autor considera que quanto mais uma organização for capaz de tirar partido de sua experiência, mais apta estará a controlar seu desenvolvimento, pois os processos organizacionais se aperfeiçoam sob o efeito da aprendizagem e da inovação. A empresa competente é aquela que sabe aprender mais depressa e melhor do que as outras no atual contexto de alta competitividade.

Deste modo, observa-se que, para Boterf (2003), as competências coletivas representam saberes relacionados com o modo como o grupo interage e cria um ambiente favorável para mantê-las e desenvolvê-las. Sendo assim, as competências coletivas não são uma simples soma de competências individuais, mas sim o resultado advindo da combinação e articulação destas.

Por fim, Boterf (2003) apresenta as condições de emergência das competências coletivas nas organizações:

- a) Organização e cooperação entre as competências: implementação de uma complementaridade entre as competências é a condição para que os indivíduos possam operacionalizar plenamente as suas competências, integrando-as aos conhecimentos produtivos da equipe;
- b) Facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou junto a especialistas: estabelecimento de uma rede de intercâmbio e de apoio mútuo, em que cada pessoa pode contar com a disponibilidade da outra;
- c) Promover a existência das competências ou dos saberes comuns: necessidade de redundância de competências ou saberes comuns, garantindo a execução de tarefas comuns;
- d) Dispor de uma ferramenta que permita realizar as ofertas e procuras de competências: implementação de um recurso para socializar as competências existentes à disposição das equipes, de modo que sejam constituídas redes de cooperação mais extensas e complexas;
- e) Implantar estruturas de geometria variável: gestão por projetos, na qual é possível o indivíduo ocupar diferentes papéis, possibilitando o conhecimento mútuo e a cooperação;
- f) Desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais: estabelecimento de estruturas matriciais e projetos transversais possibilitam maior permeabilidade e novas combinações entre as competências, facilitando evoluções de aprendizagens ao longo do desenvolvimento do projeto;
- g) Garantir o tratamento das interfaces: implementação de uma rede de competências que dê mais atenção para as inter-operações;
- h) Manter a diversidade de competências: a criatividade tem maior probabilidade de manifestar-se em equipes com diversidade de competências, embora uma certa redundância das competências dos conhecimentos seja necessária;
- i) Criar relações de solidariedade e de convivência: existe cumplicidade na competência coletiva, pois ela depende amplamente da convivência e da solidariedade reinantes, sobretudo em situação de incerteza ou de dificuldade;
- j) Instaurar ciclos de aprendizagem: o funcionamento de diversos ciclos de aprendizagem em uma equipe ou rede constitui um poderoso fator de desenvolvimento

de sua competência coletiva, já que é por meio de treinamento regular e progressivo que a equipe aprenderá a tirar coletivamente lições da experiência;

- k) Implantar uma memória organizacional: a competência coletiva supõe a existência de uma memória que permita constituir uma base de conhecimentos, de valores e de princípios diretores comuns. Nessa memória se encontrarão referências de cooperação, procedimentos, práticas profissionais formalizadas e capitalizadas e cartografias de saberes e de competências;
- l) Implementar um gerenciamento apropriado das pessoas: o desenvolvimento da competência coletiva não é espontâneo e supõe um gerenciamento que disponha de conhecimentos e de competências de integração, principalmente as capacidades de conduzir redes ou projetos transversais; conduzir reuniões de síntese e de retorno de experiências; valorizar e correlacionar as especificidades e o potencial de cada colaborador; formalizar e capitalizar as práticas profissionais; desempenhar um papel de mediador entre as diversas ocupações dos colaboradores; reunir as condições favoráveis à cooperação e ao trabalho interdisciplinar; aplicar os dispositivos de memória coletiva; elaborar e seguir indicadores de eficácia coletiva; apreciar a contribuição individual ao desempenho coletivo.

Em suma, Boterf (2003) crê que as condições para a emergência das competências coletivas estão fortemente embasadas na cooperação entre os indivíduos, no compartilhamento dos conhecimentos, na estrutura organizacional e nos processos de gestão. Desta forma, a competência coletiva não pode ser obtida pela simples adição de competências individuais sem relação com uma visão de conjunto.

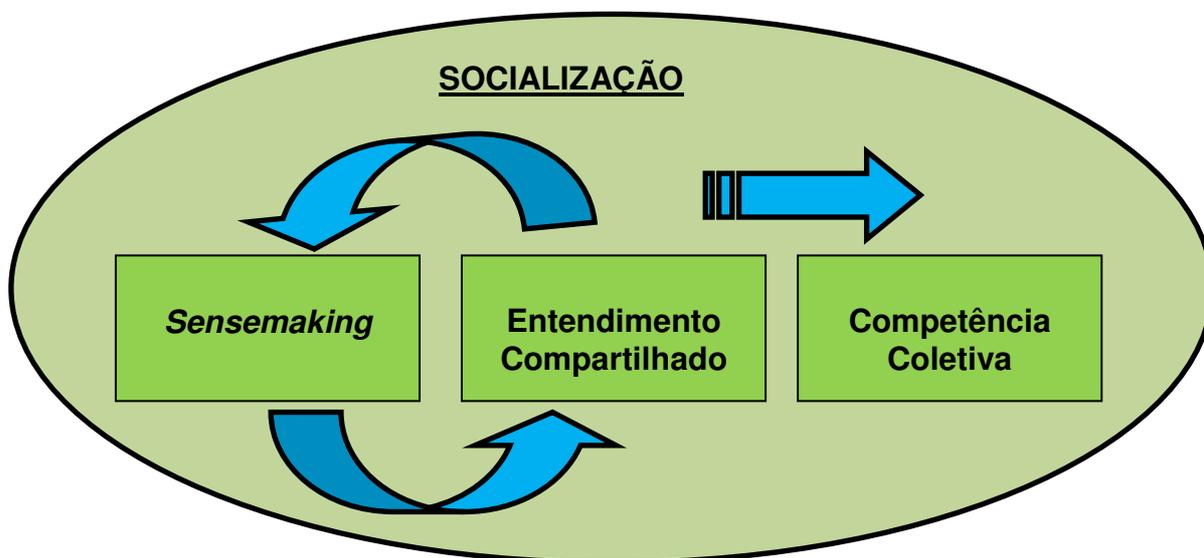
Em linha com as idéias de Boterf (2003), Sandberg (2000) também entende as competências coletivas como resultado da interação entre as competências individuais, com base no sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação no trabalho. A partir disso, os processos que constituem essas competências são cruciais para desenvolvê-las e mantê-las na organização. Para o autor, sob uma perspectiva simbólico-cultural, os símbolos (layout físico, padrões de ações, linguagem, etc.) são elementos de manutenção dessas competências.

Para Sandberg (2000), é através da socialização que se desenvolve um entendimento do trabalho, no qual há um compartilhamento entre os membros do grupo. O significado dessa socialização envolve a aprendizagem individual e coletiva, na qual o processo que constitui o

entendimento compartilhado torna-se crucial para o desenvolvimento e manutenção da competência coletiva.

Sandberg (2000) afirma que o entendimento compartilhado pelos membros é desenvolvido e formado através do processo de *sensemaking*. Nesse processo, os membros do grupo são constantemente envolvidos na negociação do significado de seu trabalho (qual é o seu trabalho e qual o significado de realizá-lo). Acima de tudo, é a interação entre os membros do grupo que reproduz e reformula o entendimento compartilhado dos membros do grupo sobre seu trabalho, e que constitui a base da competência coletiva. Pessoas que ingressam no grupo são socializadas pelo processo de *sensemaking* contínuo. A Figura 7 apresenta este processo.

Figura 7 – Processo de desenvolvimento da competência coletiva



Fonte: Adaptado de Klein (2008).

2.4.2.6 Análise Transversal

Em seu estudo sobre as diferentes concepções sociais da competência coletiva, Michaux (2005), por meio de uma análise transversal, identificou quatro contextos de uso da noção de competência coletiva existentes na gestão atual: dinâmica e resultado da equipe; aprendizagem coletiva; compartilhamento de saberes e experiências; cooperação e comunicação.

Na concepção ligada à dinâmica e ao resultado da equipe, Michaux (2005) refere-se à dinâmica que se cria dentro de uma equipe, à sinergia e ao entendimento comum entre as competências individuais, pelas regras coletivas de funcionamento que permitem a diferentes indivíduos trabalharem eficazmente juntos. Essa concepção tende a ser sinônimo de resultado de equipe, referindo-se a equipes de projeto, equipes operacionais e equipes semi-autônomas.

A aprendizagem coletiva, segundo Michaux (2005), se dá através da lógica da mudança, da aprendizagem para a criação de um novo saber. Nesta concepção, a competência coletiva pode ser entendida como resultado da aprendizagem organizacional, ocorrida a partir da introdução de uma nova tecnologia, por exemplo.

Em relação ao compartilhamento de saberes e experiências, Michaux (2005) entende que esta concepção é oriunda de uma reflexão coletiva, baseada em uma lógica de melhoria conduzida pela experiência. Esse compartilhamento pode se tornar explícito ou não.

Finalmente, a autora acredita que a concepção de cooperação e comunicação parte da lógica da comunicação, da mudança interpessoal e da cooperação transversal necessária para gerir as incertezas e complexidades crescentes, internas e externas da organização. Essa concepção está ligada à noção de rede informal de cooperação e de gestão de riscos e incertezas.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

A revisão da literatura que trata do tema competências mostra que, diante de uma gama tão extensa de idéias e análises, não existe uma definição clara e partilhada acerca da competência, uma vez tratar-se de um conceito em construção. Contudo, apesar das diferenças, nota-se que muitos autores dão ênfase à análise dos elementos que constituem a competência, em especial aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, o tema é comumente analisado em duas grandes áreas: humanas ou individuais – aquelas relacionadas a profissionais, no plano individual; e organizacionais – aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas

Em relação à competência coletiva, percebe-se que esta é um fenômeno dependente do contexto. Neste contexto, nota-se aspectos relacionados tanto à estrutura formal (regras,

papéis, rotinas e departamentos) quanto à estrutura informal (cultura, linguagem, relações e diferentes formas de comunicação entre os membros e grupos da organização). Porém, todos estes aspectos estão inseridos em um contexto maior, que representa a construção de um significado coletivo por meio das competências, a partir de diferentes bases de conhecimento, ampliando a rede de conhecimentos e construindo uma visão sistêmica e interdependente para o alcance de um objetivo compartilhado.

Nota-se também que, enquanto alguns autores exploram aspectos internos do grupo para o desenvolvimento das competências coletivas (FROHM, 2002; HANSSON, 2003; WEICK, 1993; WEICK e ROBERTS, 1993), ou seja, como o grupo se desenvolve no contexto em que está inserido, outros autores se voltam para os aspectos externos ao grupo, que propiciam o desenvolvimento dessas competências, situando-as como uma combinação de competências individuais (BOTERF, 2003; SANDBERG, 2000).

Em suma, Weick (1993), Weick e Roberts (1993) e Frohm (2002) trabalham a noção de competência coletiva em grupos em que cada indivíduo contribui com sua ação, enfatizando aspectos como a coordenação de ações, a empatia e a diversidade de perfis. Hansson (2003), contrariamente, busca a noção de competência coletiva baseado em unidade cognitiva e emocional entre os membros do time, considerando aspectos como a coesão, a convivência social, a solidariedade, a cumplicidade e a homogeneidade de perfis no grupo.

Na mesma linha de Hansson (2003), também se destacam Sandberg (2000), Boterf (2003) e Bohream (2004), que entendem que não são somente as ações que são justamente agrupadas, mas, em algumas instâncias, indivíduos também o são. E é nesse sentido que Hansson (2003) afirma que o perfil dos membros do grupo deve ser levado em conta quando se deseja uma ação coletiva competente, sugerindo que indivíduos com incompatibilidades interpessoais não deveriam integrar o mesmo time se o desenvolvimento da competência coletiva é importante.

Deste modo, ressalta-se que a definição de Boterf (2003) para competência coletiva norteará o presente estudo. Para ele, as competências coletivas estão relacionadas com a combinação de competências individuais no contexto organizacional. Complementando este conceito, Hansson (2003) entende a competência coletiva como a habilidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente em prol de um objetivo comum. Para este autor, a habilidade desenvolvida por grupos de indivíduos na realização de determinadas tarefas de modo coletivo é a competência coletiva.

3 CAPITAL SOCIAL

Neste capítulo será abordado o conceito de capital social, bem como dois aspectos relevantes para sua análise: dimensões e medição do capital social. Antes disso, será feita uma revisão teórica sobre o tema, com o objetivo de situar o assunto em seu contexto ao longo do tempo.

3.1 CONCEITUANDO CAPITAL SOCIAL

A expressão capital social foi pela primeira vez utilizada por Lyda Judson Hanifan em 1916, para descrever centros comunitários de escolas rurais. Nos anos setenta, o economista Glenn Loury e o sociólogo Ivan Light usaram a expressão capital social para analisar o problema do desenvolvimento econômico das áreas centrais das grandes cidades, especialmente em comunidades afro-americanas. Jane Jacobs também utilizou essa expressão para explicar as densas redes sociais que existiam nas áreas urbanas de algumas cidades americanas. Porém, foi na década de oitenta, através do sociólogo James Coleman e do cientista político Robert Putnam, que a expressão capital social começou a ser utilizada com mais frequência (FUKUYAMA, 2000).

Contudo, Fukuyama (2000) afirma que 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. Para Tocqueville (2005), a democracia americana funcionava porque os americanos costumam formar, com frequência,

associações para fins civis e políticos. Tais associações se auto-organizavam através de hábitos cooperativos baseados em valores e normas sociais (capital social).

O conceito de capital social e sua aplicação, como destaca Araújo (2003), apresenta-se como uma das mais difundidas linhas de análise no contexto atual das ciências sociais. Entretanto, a autora ressalta que o sucesso do conceito tem levado ao entendimento da noção de capital social como sendo um antídoto mágico contra todas as mazelas sociais. Todavia, se tal conceito for mal apreendido, superdimensionado ou focado de maneira messiânica, pode também vir a ser desqualificado (ARAÚJO, 2003).

Segundo Grootaert et al. (2003), o paradigma do capital social é discutido na literatura acadêmica contemporânea de duas maneiras. A primeira tem seu foco voltado aos recursos que os indivíduos são capazes de acessar em virtude de suas interações com outras pessoas (capital social como algo que pode ser internalizado pelos indivíduos). A segunda busca vincular o capital social à natureza e à extensão do envolvimento de um agente em redes informais e organizações cívicas formais (capital social como algo pertencente a uma comunidade ou sociedade). A primeira corrente destaca as redes de relacionamento como elementos do capital social, enquanto que a segunda tende a enfatizar a confiança.

O principal representante da primeira visão é o sociólogo Pierre Bourdieu. Sua definição para capital social sugere um 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 (BOURDIEU, 2006). Para este autor, o capital social está mais relacionado com os benefícios individuais e de classe oriundos das relações pessoais e dos valores socialmente compartilhados, propiciando benefícios de ordem privada e individual (MACKE, 2005).

Diferentemente de Bourdieu (2006), Putnam (2002), representante da segunda visão, entende que o capital social refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e confiança que facilitam a coordenação e a cooperação para benefícios coletivos. Putnam (2002), influenciado por Coleman (1990), define o capital social como a capacidade dos grupos e organizações que formam a sociedade civil de desenvolver o trabalho conjunto no alcance de objetivos comuns. Para o presente estudo, será adotado este conceito de capital social.

Caracterizado como uma relação de trocas, Putnam (2002) propõe que o capital social está presente na formação de associações entre grupos pertencentes a determinada estrutura, que procuram obter êxito em suas ações através da cooperação. Tal afirmação foi corroborada em seu trabalho desenvolvido em determinadas instituições da Itália. Em seu estudo, Putnam (2002) percebeu-se que as regiões norte e sul do país eram distintas em função da presença ou não de capital social.

Algumas características do capital social são percebidas nos estudos de Putnam (2002):

- a) Capital social é definido pela sua função, ou seja, não é uma entidade simples, mas uma variedade de diferentes entidades;
- b) Capital social é produtivo, tornando possível a realização de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis;
- c) Capital social é fator crítico para a prosperidade econômica e para o desenvolvimento sustentável.

Na definição de Milani (2003), capital social refere-se à associação, isto é, o capital pertence a uma coletividade ou a uma comunidade; ele é compartilhado e não pertence somente a indivíduos. Para o autor, capital social não se gasta com o uso; pelo contrário, é a sua utilização que o faz crescer. Nesse sentido, a noção de capital social indica que os recursos são compartilhados no nível de um grupo e sociedade, além dos níveis do indivíduo e da família. Significa que o capital social existe e cresce a partir de relações de confiança e cooperação e não de relações baseadas no antagonismo. Para o mesmo autor, capital social é capital porque ele se acumula, podendo produzir benefícios, tendo estoques e uma série de valores. O capital social refere-se a recursos que são acumulados e que podem ser utilizados e mantidos para uso futuro. Não se trata, porém, de um bem ou serviço de troca.

Dentro desse conceito, o aspecto da confiança é visto como o facilitador e viabilizador da vida social ao gerar e potencializar os recursos econômicos. Dessa forma, a confiança é alcançada a partir do conhecimento mútuo entre os membros da comunidade e em consequência da forte tradição de ação comunitária (PUTNAM, 2002).

Fukuyama (2000) também acredita que a confiança é fundamental para o capital social. Para ele, a confiança é como “um lubrificante que torna mais eficiente o funcionamento de qualquer grupo ou organização” (2000, p. 28). Ainda segundo Fukuyama

(2000), o capital social pode ser definido como um “conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles” (2000, p. 28). “Se os membros do grupo passarem a esperar que os outros irão se comportar de forma confiável e honesta, eles irão confiar uns nos outros” (2000, p. 28).

A questão da confiança também está associada a aspectos da competência coletiva, que são de suma importância para o desenvolvimento organizacional. Conforme Zarifian (2001), para que a responsabilidade seja assumida com sucesso, deve ser acompanhada de uma verdadeira delegação de confiança por parte da chefia – delegar responsabilidade é ter confiança. Segundo Muchinsky (2004), quando a confiança é grande, os membros da equipe gastam menos energia se preocupando com o que os outros estão fazendo e pensando e, com isso, direcionam mais energia diretamente na execução do trabalho. Para este autor, a competência é uma das fontes da confiança, que se manifesta na criação do conhecimento em contextos de alta ambigüidade e incerteza. Por sua vez, Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que a confiança assegura comunicação e diálogo, sugerindo, desse modo, que ela tanto abre acesso às pessoas para a troca de capital intelectual quanto aumenta a antecipação de valor por tais trocas.

Peres (2000) endossa o elemento confiança na análise do capital social. Para ele, o capital social é definido como o tecido social ou a cola invisível que mantém a coesão das sociedades, e está baseado na confiança entre as pessoas e na rede de relacionamentos entre elas e os grupos sociais que formam as comunidades. Para este autor, a manifestação de atitudes que remetem à idéia de confiança, cooperação e reciprocidade entre os integrantes de um determinado grupo indicam a existência, ou não, de capital social entre seus membros.

De acordo com Moreira (2004), o capital social de uma comunidade pode ser entendido como a capacidade de interação dos indivíduos com os que estão ao seu redor, sendo que quanto mais o indivíduo interage com os outros, mais ele está apto a reconhecer comportamentos, intenções, valores, competências e conhecimentos que compõem seu meio. E o inverso também se aplica, pois quanto menos alguém interage, menos esse indivíduo tenderá a desenvolver plenamente essa habilidade que é a percepção do outro.

De acordo com esse entendimento, a formação do capital social está condicionada à criação de uma rede de cooperação entre os atores e as instituições. Na medida em que as atividades deixam de ser implementadas individualmente e passam a ter a participação

coletiva, exige-se a constituição de um modo de coordenação efetivo, com vistas a garantir a integração das ações e o alcance dos objetivos coletivos (MOREIRA, 2004).

Tais objetivos advêm da rede de relações que cada indivíduo possui. Dessa forma, Lima (2001) entende o capital social como o conjunto de normas de reciprocidade, informação e confiança presentes nas redes sociais informais desenvolvidas pelos indivíduos em sua vida cotidiana, resultando em benefícios diretos ou indiretos, sendo determinante na compreensão da ação social. Marteleto e Oliveira-e-Silva (2004) apresentam uma definição de capital social que envolve as normas, os valores, as instituições e os relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais. Com isto, os autores procuram mostrar a estrutura das redes sociais que embasam o conceito de capital social, que passa a ser definido como um recurso da comunidade, construído pelas suas redes de relações.

Em harmonia com este conceito, o capital social torna-se uma forma superior de capital, importante para o desenvolvimento de um país, região, cidade ou mesmo uma empresa. Deste modo, o capital social está relacionado como o acúmulo de experiências participativas e organizacionais ocorridas na base de uma comunidade ou sociedade e que reforçam os laços de solidariedade, cooperação e confiança das pessoas, grupos sociais e instituições (MELO NETO; FROES, 2002). Esses autores identificam seis fatores que constituem a base para a construção do capital social: participação social; organização; solidariedade social; iniciativa; cooperação; confiança.

Complementando estes fatores, destacam-se quatro características que ajudam na construção do capital social: privilegiar os interesses do grupo em detrimento dos individuais; implementar o trabalho conjunto objetivando o alcance das metas comuns da comunidade; organizar-se e associar-se; compartilhar valores, normas e gestão das organizações comunitárias (RÉGIS; DIAS e BASTOS, 2007). Para os autores, essas características denotam uma série de relações estáveis e duráveis estabelecidas entre pessoas, grupos e associações formadas dentro do território, favorecendo o desenvolvimento social da comunidade.

Considerando os fatores e as características que constituem a base para a construção do capital social, Grootaert et al. (2003) sugerem que o capital social pode ser manifestado de diferentes formas. Para os autores, o capital social de ponte (*bridging social capital*) se dá

mediante o contato entre redes sociais, que levam a uma mudança organizacional, gerando confiança social.

Já o capital social de conexão (*bonding social capital*) ocorre dentro de uma mesma rede social ou grupo (GROOTAERT et al., 2003). Macke (2005) afirma que o mesmo encontra-se, principalmente, no relacionamento das pessoas com suas próprias famílias e com outros indivíduos ou grupos com interesses comuns ou moradores da mesma comunidade. Onyx e Bullen (2000), através de sua pesquisa em cinco comunidades australianas, notaram que comunidades rurais desenvolvem considerável vínculo social, caracterizado pelo forte apoio mútuo a nível local e altos níveis de participação na vida comunitária. Contudo, tal vínculo é limitado somente aos membros de comunidades, não sendo estendido para outros grupos na área local ou em outras áreas.

Buscando aplicar o conceito de capital social no campo das organizações, Leana e Van Buren (1999) propõem o conceito de capital social organizacional como um recurso que pode beneficiar tanto a organização como seus membros. Segundo estes autores, o capital social organizacional reflete o caráter das relações sociais dentro da organização, realizado mediante os níveis de orientação de metas coletivas e de confiança compartilhada por seus membros.

Em complemento, Lazzarini, Chaddad e Neves (2000) destacam que o capital social pode ser aplicado para facilitar a estratégia corporativa, porque o desempenho é influenciado pela capacidade de buscar informação e conhecimento na rede de organizações na qual o capital social está introduzido. Sob o mesmo enfoque, Anand, Glick e Manz (2002) falam sobre a importância do capital social para adquirir conhecimentos que estão externos à organização, tais como alocação de recursos, inovação e administração de mudanças.

A criação do capital social pode trazer, ainda, mais benefícios para a organização: impulsionar o comprometimento individual para o bem coletivo; facilitar maior flexibilidade organizacional; servir como mecanismo gerenciador da ação coletiva; facilitar o desenvolvimento do capital intelectual da firma (LEANA e VAN BUREN, 1999).

3.2 DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL

Nahapiet e Ghoshal (1998) propõem três dimensões de capital social: a estrutural, a relacional e a cognitiva. A dimensão estrutural traz aspectos de nível micro (força das relações) e aspectos de nível macro (configuração da rede). Já a dimensão relacional aborda o conteúdo transacionado entre os atores da rede. Esta dimensão também considera os papéis que estes atores assumem como amigos, informantes, confidentes, etc. Por fim, a dimensão cognitiva aborda os significados que são compartilhados pelos atores da rede. São idéias comuns com relação a assuntos diversos que fazem parte do contexto específico da rede e que orientam as decisões e os comportamentos.

Em relação à dimensão estrutural, Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que ela facilita o fluxo da informação, as ações coletivas e as decisões que necessitam ser tomadas através da determinação de funções, redes sociais ou outras estruturas sociais suplementadas por regras, procedimentos e precedentes. É relativamente uma construção externa, podendo ser analisada a partir de duas perspectivas: a perspectiva dos laços da rede e a perspectiva da configuração da rede.

Os laços da rede dizem respeito às maneiras como os atores estão relacionados, mais especificamente com respeito à proximidade da relação. Kuipers (1999) mede a força dos laços através de questões que envolvem não só a percepção individual sobre a proximidade numa relação, mas também a duração e a frequência dos seus contatos. Sob o mesmo enfoque, Régis, Dias e Bastos (2007) entendem que os laços se definem com base na frequência dos contatos, na reciprocidade e na amizade existente nos relacionamentos. Para os autores, os laços nos quais não há relações de amizade são exemplos de laços fracos. Este tipo de laço, quando empregado por um indivíduo de uma rede muito coesa, passa a ter um papel importante na expansão da fronteira da rede.

A configuração da rede é determinada pelo padrão de ligações entre os seus membros. Nahapiet e Ghoshal (1998) usam a perspectiva da configuração como uma referência ao padrão geral de conexão entre os atores, ou seja, a quais pessoas da rede um determinado indivíduo pode chegar. Tais elementos de configuração como centralidade, densidade, conectividade e hierarquia afetam a flexibilidade e a facilidade das trocas nas redes pela acessibilidade e extensão dos contatos dos seus membros.

A dimensão relacional focaliza o papel dos laços diretos entre os atores com relação aos conteúdos transacionados nas interações e suas diversidades. Entre os conteúdos transacionados nesta dimensão estão a amizade, a troca de informações, o respeito, a confiança, as normas, as sanções e a identificação (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A amizade é um bom exemplo da operacionalização da dimensão relacional, uma vez que o comportamento pode ser influenciado quando este conteúdo é transacionado entre duas pessoas de uma rede. Nahapiet e Ghoshal (1998) exemplificam que dois atores podem ocupar posições equivalentes em uma determinada configuração estrutural de rede, mas suas ligações pessoais e emocionais com outros indivíduos podem fazer com que eles tenham comportamentos totalmente diferentes na troca de informações, recursos ou mudanças na carreira.

Finalmente, a dimensão cognitiva representa os recursos estabelecidos pelo compartilhamento de significados entre os membros das redes, isto é, suas interpretações e sistemas de significado incluindo a linguagem, os códigos e as narrativas compartilhadas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Bastos (2002) mostra que grande parte da literatura sobre cognição e organizações focaliza a centralidade dos processos e estruturas cognitivas para a dinâmica da rede de relações e poder que constituem as organizações. Porém, na dimensão social da cognição, o enfoque está em processos de atribuição, formação de impressões, estereótipos, atitudes, protótipos e scripts. Tal resgate busca ampliar a compreensão e o equacionamento de episódios de conflito, na formulação de estratégias, na análise dos ambientes, nas decisões sobre inovação tecnológica, na criação de ambientes de aprendizagem e no próprio desempenho organizacional.

A Figura 8 apresenta as dimensões do capital social e seus respectivos elementos.

Figura 8 – Dimensões do capital social

Dimensão Estrutural	Dimensão Cognitiva	Dimensão Relacional
Conexões da rede	Códigos e linguagem compartilhados	Confiança
Configuração da rede	Narrativas compartilhadas	Normas
Adequação da organização		Obrigações e expectativas
		Identificação social

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

Em pesquisa semelhante, Campos e Sapelli (2007) dividem as formas de capital social de duas maneiras, como formas primárias e secundárias. Para o capital social estrutural, as formas primárias são aquelas relativamente objetivas e observáveis, tais quais os papéis e regras, e os relacionamentos pessoais. Como forma secundária, encontram-se os procedimentos e precedentes, como sendo ações que estabelecem a validade e o valor de certos papéis e regras. De maneira simples, esses dois componentes poderiam ser caracterizados respectivamente como o que as pessoas fazem e o que as pessoas sentem em termos de relações sociais.

As autoras também dividem o capital social cognitivo em duas formas principais: primárias e secundárias. A forma primária refere-se à orientação para com os outros (como pensam e agem com os outros), enquanto que a forma secundária diz respeito à orientação para ação (quanto cada um está disposto a agir). A orientação para com os outros inclui as variáveis confiança/reciprocidade – como meios para se relacionar com os outros; e solidariedade – como os fins para se relacionar com as outras pessoas. Já a orientação para ação é composta pelas variáveis cooperação (meios) e generosidade (finalidade desta ação para com os outros).

3.3 MEDIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

O grupo de pesquisa Teoria Social nas Organizações, do qual o autor deste trabalho e sua orientadora fazem parte, desenvolve estudos relacionados ao conceito de capital social,

apresentando algumas contribuições nesta área. Uma deles diz respeito às crescentes pesquisas a respeito do capital social e sua relação com as redes sociais, principalmente por sua natureza intangível e composição que engloba diversos fenômenos qualitativos (DONADELLO et al., 2011). Realizou-se também um exame do nível de capital social em uma determinada comunidade da cidade de Farroupilha, no Rio Grande do Sul, com o propósito de levantar *insights* para a construção de ações sociais - promovidas por empresas privadas, governo ou sociedade civil -, as quais respondam aos desafios de geração de capital social e de desenvolvimento local (MACKE; SARATE e DAMACENA, 2010).

Avançando neste tema, efetuou-se pesquisa empírica em sete empresas da região da Serra Gaúcha, agraciadas com o prêmio Responsabilidade Social oferecido pela Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, para análise da relação entre programas sociais corporativos e capital social. Dentre os resultados obtidos, destacam-se a fraca intensidade da relação entre empresa e beneficiados e o baixo grau de estruturação dos programas (MACKE; CARRION e DILLY, 2010). A relação entre a inovação na gestão e o capital social também foi abordada, enfocando o papel do capital social como facilitador da inovação na gestão e discutindo-se as principais relações entre os dois temas, com o objetivo de elucidar qual a importância do capital social para a inovação na gestão (FACCIN; GENARI e MACKE, 2010). Estudos sobre o desenvolvimento de um instrumento qualitativo para medição do capital social em redes colaborativas também foram realizados (MACKE; VALLEJOS e TOSS, 2010).

O capital social remete a valores que vão além do racionalismo econômico, especialmente por sua conotação a 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 (CALLOIS e AUBERT, 2007).

Mesmo que o capital social envolva fatores como confiança, cooperação e associativismo, nota-se uma preponderância de estudos quantitativos sobre a temática. Uma das explicações pode ser o interesse pelo assunto e o conseqüente investimento em pesquisa de instituições públicas, cujos estudos são, na sua maioria, quantitativos e experimentais (MILANI, 2003). Tais estudos procuram levantar o envolvimento de indivíduos de uma comunidade em várias redes informais e organizações cívicas formais. Faz-se um mapa da vida associativa da comunidade e com isso se percebe seu estado de saúde cívico. Um

conjunto de problemas sociais, como criminalidade, saúde, pobreza, desemprego é associado à existência ou à falta de capital social (GROOTAERT et al., 2003).

Algumas instituições internacionais se destacam em avaliações quantitativas sobre capital social. O Banco Mundial, por exemplo, tem como objeto de estudo as fontes de capital social (família, sociedade civil, comunidades, etnia, setor público, gênero) e as relações possíveis entre capital social e questões como crime, violência, economia, comércio, migração, educação, etc. A OCDE (Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento) e a CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) realizam seminários com formuladores de políticas públicas e projetos de medição de capital social, utilizando instrumentos de medida de comparação de resultados (CAMPOS e SAPELLI, 2007).

Todavia, Fukuyama (2000) alerta para alguns problemas que surgem quando o capital social somente é analisado de forma quantitativa. Primeiro, o capital social tem uma importante dimensão qualitativa. Logo, uma medida adequada de capital social precisa levar em conta a natureza da ação coletiva da qual um grupo é capaz – sua dificuldade inerente, o valor da produção do grupo, se ela pode ser empreendida sob condições adversas e assim por diante. O segundo problema está ligado ao que o autor chama de raio positivo de confiança, ou externalidades positivas da participação em um grupo. Embora todos os grupos exijam capital social para operar, alguns geram laços de confiança (portanto, capital social) entre pessoas não pertencentes a ele. O problema final está ligado às externalidades negativas. Alguns grupos promovem ativamente a intolerância, o ódio e até mesmo a violência com relação aos não-membros. Esses grupos tem problemas para cooperar entre si e os laços exclusivos de comunidade que os unem provavelmente os tornam menos adaptáveis pelo fato de isolá-los das influências do ambiente que os cerca (FUKUYAMA, 2000).

Por isso, Fukuyama (2000) entende que para sabermos se o estoque de capital social de uma determinada comunidade está crescendo ou decrescendo, devemos utilizar duas fontes de pesquisa:

- a) Dados sobre confiança e valores – são importantes na medida em que lançam luz sobre tendências gerais, mesmo que estes não dêem informações muito precisas a respeito do raio de confiança dos entrevistados;
- b) Medir a ausência de capital social por meio de estatísticas de deficiência social, como índices de criminalidade, famílias desfeitas, uso de drogas, litígios, suicídios e evasão

fiscal – supõe-se que uma vez que o capital social reflete a existência de normas cooperativas, então o afastamento dos padrões sociais reflete a falta do mesmo.

Em harmonia com o pensamento de Fukuyama (2000), Campos e Sapelli (2007) citam o *Saguaro Seminar on Civic Engagement in America*, da *Harvard Kennedy School of Government*, coordenado por Robert Putnam, que apresenta três importantes razões para que se meça o índice de capital social:

- a) Tangibilização do capital social: a medição ajuda a transformar o conceito de capital social em algo mais tangível para as pessoas que o consideram difícil ou abstrato;
- b) Incremento no investimento em capital social: o aumento do investimento em capital social permite à sociedade visualizar seus próprios resultados;
- c) Construção de mais capital social: ajuda fundações e organizações comunitárias a construir mais capital social, já que todas as atividades que envolvem pessoas podem auxiliar na criação de capital social.

Hutchinson e Vidal (2004) também citam quatro indicadores chaves para medição do capital social em comunidades. Primeiro, o comprometimento da comunidade, depois as características das redes sociais, em terceiro, o nível de confiança e, por último, a infraestrutura organizacional da comunidade. De acordo com os autores, uma aproximação rigorosa para medir capital social envolve uma combinação de pesquisas com a comunidade e com a organização que se pretende estudar, através de entrevistas.

Onyx e Bullen (2000) buscaram explorar as dimensões do capital social através de um questionário com sessenta e oito itens potencialmente relevantes na avaliação do capital social de cinco comunidades australianas – duas rurais, duas fora da área metropolitana e uma área metropolitana próxima à capital. O estudo começou em outubro de 1995, com uma amostra de um mil duzentos e onze cidadãos, com idade entre dezoito e sessenta e cinco anos, sendo que cinquenta e oito por cento dos questionários foram respondidos por mulheres. Os objetivos propostos pelos autores eram os seguintes:

- a) Identificar quais elementos encontrados na literatura estão empiricamente relacionados ao capital social (e quais não estão);
- b) Identificar as dimensões (fatores) do capital social;
- c) Identificar fatores que poderão ser utilizados em medições futuras de capital social em outras comunidades;

- d) Identificar se o capital social está correlacionado ao gênero ou variação demográfica;
- e) Descrever as cinco comunidades estudadas em termos de distribuição de capital social.

A análise empírica identificou oito fatores considerados como os que melhor definem o capital social: participação na comunidade local; proatividade no contexto social; sentimentos de confiança e segurança; vínculos de vizinhança; vínculos de família e amizade; vínculos com o trabalho; tolerância à diversidade; valor da vida (ONYX e BULLEN, 2000). Através da pesquisa, os autores chegaram à conclusão que das cinco comunidades australianas pesquisadas, as duas comunidades localizadas na área rural apresentaram, no resultado, maior índice de capital social que as demais. Os níveis de sentimento de segurança e confiança também se apresentaram em números mais elevados nestas duas comunidades. Em contrapartida, nas áreas urbanas, apareceram os níveis mais altos de coesão social.

Por meio de análise estatística dos dados, Onyx e Bullen (2000) observaram a existência de diferenças muito fortes no nível e padrão de respostas para o capital social nas diferentes comunidades, sendo que algumas constatações foram encontradas:

- a) Em geral, capital social não está relacionado com variações demográficas como idade, sexo, emprego, renda e nível de qualificação profissional;
- b) Mulheres têm menos probabilidade de se sentirem seguras em suas comunidades locais do que os homens;
- c) Pessoas com mais filhos estão mais propensas a participar na comunidade local do que pessoas com menos filhos;
- d) Quanto mais tempo se vive em uma comunidade, mais fortes são os relacionamentos com os vizinhos.

Portanto, observa-se que os indicadores de capital social podem se distinguir tanto geograficamente quanto setorialmente. Como exemplo, as medidas de afiliação a associações foram consideradas um fator relevante em um estudo desenvolvido na Indonésia, Quênia e em países da região andina. Mas o mesmo não aconteceu em países como Rússia e Índia, onde os relacionamentos informais são considerados mais importantes (LIMA, 2003). Deste modo, o desafio para o pesquisador é conseguir dar um conteúdo significativo à noção de capital social em cada contexto que for pesquisado, para que, dessa forma, possa definir os indicadores satisfatórios (GROOTAERT et al., 2003).

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Através de todas as abordagens apresentadas até aqui, percebe-se que o conceito de capital social e sua aplicação apresentam-se como uma das mais difundidas linhas de análise no contexto atual das ciências sociais. Fatores como a valorização das relações e estruturas sociais na ótica econômica, bem como a necessidade de desenvolver conceitos que reflitam a complexidade e o inter-relacionamento das várias esferas de intervenção humana, são algumas razões para a difusão do conceito.

Por meio da revisão bibliográfica, nota-se que as origens do conceito de capital social são provenientes das ciências sociais, destacando-se autores como Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam. Os autores que trabalham este tema acreditam, em sua grande maioria, que o capital social seja definido como recursos (ou via de acesso a recursos) inerentes a relações sociais – tais como confiança, reciprocidade, normas e relações de associação e cooperação – que facilitam a ação coletiva, de modo orientado para um propósito comum, ou que permitem obter certos benefícios econômicos, políticos e sociais.

Em relação às dimensões do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) apresentam a dimensão estrutural – traz aspectos de nível micro (força das relações) e aspectos de nível macro (configuração da rede); dimensão relacional – aborda o conteúdo transacionado entre os atores da rede; e a dimensão cognitiva – aborda os significados que são compartilhados pelos atores da rede.

Por fim, para medirmos capital social, ainda que o mesmo possua uma importante dimensão qualitativa, Fukuyama (2000) sugere dados sobre confiança e valores – são importantes na medida em que lançam luz sobre tendências gerais, mesmo que estes não dêem informações muito precisas a respeito do raio de confiança dos entrevistados; e medir a ausência de capital social por meio de estatísticas de deficiência social – supõe-se que uma vez que o capital social reflete a existência de normas cooperativas, então o afastamento dos padrões sociais reflete a falta do mesmo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente, neste capítulo é apresentado o tipo de pesquisa. Em seguida, são comentados aspectos relativos a escolha do método de pesquisa, apontando justificativas que se referem à adequação do método ao caráter da pesquisa. Dentre as diversas metodologias existentes para este estudo, foi selecionada a pesquisa qualitativa exploratória com estratégia de estudo de caso e método de coleta de dados envolvendo entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e análise de dados secundários. Paralelamente à coleta de dados, procedeu-se a codificação das informações coletadas nas entrevistas com o auxílio do *software* QSR NVivo versão 7.0, com o propósito de ampliar as possibilidades entre a análise qualitativa e quantitativa de conteúdo.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

Flick (2004) afirma que as pesquisas qualitativas analisam casos concretos nas suas particularidades, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais. A abordagem qualitativa não se caracteriza como uma proposta rigidamente estruturada, já que permite aos pesquisadores produzir trabalhos explorando novos enfoques (GODOY, 1995). Minayo (2003) resume:

A contribuição da abordagem qualitativa para a compreensão do social pode ser colocada como teoria e método. Enquanto teoria, ela permite desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos, grupos particulares e expectativas em alto grau de complexidade. Enquanto método caracterizado pela empírica e pela sistematização, a abordagem qualitativa propicia a construção de instrumentos fundamentados na

percepção dos atores sociais, tornando-se assim válida como fonte para o estabelecimento de indicadores, índices, variáveis e hipóteses (p. 30).

Como afirmam Miles e Huberman (1994), estudos qualitativos são às vezes montados para explorar uma nova área e construir ou emergir dela uma teoria. Para Van Maanen (1983), os métodos qualitativos representam uma mistura do racional, intuitivo e de sorte, na qual as experiências pessoais do pesquisador organizacional são, às vezes, eventos-chave para serem entendidas e analisadas como dados. Como argumenta Demo (2008), a pesquisa qualitativa é resultante da discussão, do diálogo, na qual o transmissor e o receptor trocam várias vezes de papéis, questionando os conceitos e as práticas, até chegarem às noções mais ou menos consensuais – evitando deturpação e equívocos na comunicação.

Para Brandão e Streck (2006), a ciência é tanto qualitativa quanto cultural; não somente mera quantificação estatística, mas a compreensão da realidade. Por isso, o autor entende que a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Triviños (1987) apresenta algumas características essenciais da pesquisa qualitativa:

- a) ambiente natural como fonte direta de dados;
- b) pesquisador como instrumento fundamental de coleta de dados;
- c) utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada;
- d) busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas;
- e) preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- f) enfoque indutivo na análise dos dados.

4.2 ESTUDO DE CASO

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso mostra-se adequado a investigações empíricas, justamente por se caracterizar pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (MALHOTRA, 2005). Denzin e Lincoln (2005) caracterizam o estudo de caso qualitativo pelo dispêndio estendido de tempo por parte dos pesquisadores no campo, pessoalmente em contato com as atividades e operações do caso, refletindo e revisando significados do que está acontecendo.

Bonoma (1985) argumenta que o estudo de caso aplica-se de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, e que deve ser estudado dentro de seu contexto. Lazzarini (1995) complementa que o estudo de caso é muito útil nas pesquisas que têm como objetivo contextualizar e aprofundar o estudo de um certo tema.

Segundo Campomar (1991), o método de estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. Para Becker (1999), o estudo de caso geralmente tem um propósito duplo: procura alcançar uma compreensão abrangente do grupo em estudo e, ao mesmo tempo, tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais.

Yin (2005) define que, embora a estratégia de estudo de caso tenha sido estereotipada como fraca entre os métodos de ciências sociais, ela tem sido bastante utilizada nas pesquisas desta área, em campos orientados pela prática e como estratégias nas pesquisas de teses e dissertações. Patton e Appelbaum (2003) defendem o uso do estudo de caso em administração, porque ele oferece uma oportunidade para obtenção de uma visão abrangente de um processo, ao invés de uma visão reducionista e fragmentada. Segundo os autores, o estudo de caso é ideal para compreender as organizações, visto o difícil controle e mensuração das observações presentes nas ciências naturais e dada a visão sistêmica que pode ser utilizada para entender estes fenômenos de forma plena.

Reforçando a consistência do estudo de caso como método de pesquisa, Gil (2002) menciona que este é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos

objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

Por isso, Gil (2002) define três razões principais que justificam o estudo de caso como uma estratégia apropriada:

- a) a possibilidade de estudar sistemas no ambiente natural, de aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática;
- b) a possibilidade de responder a perguntas do tipo como? e por que?, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo;
- c) a possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Nesta mesma conjuntura, Yin (2005) cita algumas características essenciais do estudo de caso:

- a) situação tecnicamente única em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- b) baseia-se em várias fontes de evidências;
- c) beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

O autor ainda cita que para se elaborar um projeto de estudo de caso, é necessário desenvolver uma estrutura de pesquisa onde se defina quais questões estudar, quais dados coletar e como analisar esses resultados. Assim, segundo Yin (2005), alguns componentes são fundamentais: questões e proposições do estudo; unidade de análise; lógica de ligação dos dados às proposições; critérios de interpretação dos fatos.

Outra característica do estudo de caso é a escolha das amostras necessárias para sua generalização analítica. No caso de generalização estatística (como na maioria dos trabalhos quantitativos), o pesquisador deverá obter uma amostra representativa do universo a ser analisado. Isso, contudo, não é necessário no estudo de caso. Pelo contrário, é preferível que as empresas que serão estudadas sejam selecionadas para encontrar todas as variantes teóricas que o pesquisador deseja explorar, não havendo problemas em exemplos polares (CORREA, 2000). Boyd e Westfall (1973) complementam ao afirmarem que o estudo de caso é uma

descrição de um acontecimento ou situação real, enquanto um estudo estatístico envolve abstração de situações reais.

Goode e Hatt (1977) afirmam que, dentre as limitações decorrentes da utilização do estudo de caso, o pesquisador ordinariamente não será capaz de generalizar com segurança, em decorrência da base de análise ser um grupo pequeno de casos. Contudo, os autores ressaltam que a profundidade da perspicácia dada pelo estudo do caso fornecerá hipóteses úteis para um estudo complementar, posterior ao caso.

4.2.1 Tipos de estudo de caso

Para Roesch (1999), são três os tipos de estudo de caso:

- a) exploratório: visando levantar hipóteses e questões para futuros estudos, por meio de dados qualitativos;
- b) descritivo: buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo;
- c) explanatório: consiste em uma tradução precisa dos fatos do caso, uma consideração de explicações alternativas desses fatos e uma conclusão baseada naquela explicação que parece mais congruente com os fatos.

Em relação à classificação dos estudos de caso, Gil (2002) propõe uma disposição de acordo com os objetivos do escopo: exploratório, descritivo ou explicativo. Conforme o autor, a finalidade da pesquisa exploratória é compreender, desenvolver, elucidar e modificar idéias e conceitos que possam servir, em estudos futuros, de base para formulação de um problema ou o desenvolvimento de hipóteses.

Yin (2005) assevera que as pesquisas exploratórias são utilizadas quando a teoria ainda é incipiente e são poucos os autores que se dedicaram ao seu estudo. Para Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa exploratória configura-se como uma investigação empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, visando conhecer melhor um ambiente, fato ou fenômeno para posterior análise e melhoramento.

Andrade (2004) comenta que o enfoque da pesquisa exploratória está em analisar a temática proposta sob um novo aspecto. Desta maneira, Brandão e Streck (2006) apresenta argumentos que justificam a utilização de estudos exploratórios:

- a) aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos;
- b) obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real;
- c) investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área considerem cruciais;
- d) identificar conceitos e variáveis promissoras;
- e) estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações (postulados) verificáveis com um denominador comum.

As pesquisas descritivas, por sua vez, têm como principal finalidade delinear as características de determinado fenômeno ou população e, ainda, estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002). Além disso, são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação (MATTAR, 2005). São marcadas pela necessidade detalhada de informações; requerem uma especificação clara de que, o que, quando, onde, por que e como (MALHOTRA, 2005).

Segundo Haguete (1995), em pesquisas descritivas levantam-se informações sobre situações específicas e relacionadas, com o intuito de oferecer a visualização da totalidade a partir de suas distinções. Para Oliveira (1998), o propósito desse tipo de pesquisa é descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Portanto, classifica-se esta pesquisa como qualitativa exploratória com estratégia de estudo de caso, pois tem como objetivo explorar um tema relativamente novo, descrevendo a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas. Esta pesquisa não tem a intenção de buscar generalizações, mas trazer à tona aspectos relacionados aos conceitos apresentados, possibilitando aprofundar os dados e gerando reflexões que possam contribuir para a elucidação e avanços em relação à área temática.

4.3 COLETA DOS DADOS

A pesquisa qualitativa geralmente utiliza variadas fontes de informação. Yin (2005) entende que um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de se utilizarem muitas fontes diferentes para obtenção de evidências. Dessa forma, o autor apresenta seis fontes: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Contudo, além dessas, outras podem ser empregadas, tais como filmes; fotografias e videoteipes; técnicas projetivas e testes psicológicos; estudo dos aspectos culturais, comportamentais e sociológicos do espaço físico entre os indivíduos; estudo do movimento corporal não verbal na comunicação; etnografia de rua; e histórias de vida (YIN, 2005). É possível classificar as seis evidências de Yin (2005) em três grupos principais: observação, documentos e entrevista.

Para a coleta de dados dessa pesquisa, foram utilizadas diversas fontes de dados primários, como as entrevistas semi-estruturadas, a observação não-participante e a análise de dados secundários. A triangulação dos dados no presente estudo aconteceu pelo exame da convergência dessas fontes de evidências coletadas no decorrer da pesquisa.

4.3.1 Entrevista

É a técnica de coleta de dados mais utilizada em estudo de caso (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987; DUBÉ e PARÉ, 2003; MACNEALY, 1997; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Seus aspectos mais importantes são: critério para escolha dos entrevistados; utilização ou não de roteiro de entrevista; pré-teste e validação do roteiro de entrevista; número de entrevistados; meio para registro da entrevista (YIN, 2005).

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 semi-estruturada (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 idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos relacionados ao tema de interesse.

Segundo Roesch (1999), a entrevista semi-estruturada 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 semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos entrevistados.

Para esse estudo, utilizou-se a entrevista do tipo semi-estruturada, que é composta por questões abertas, feitas verbalmente e numa ordem prevista, sendo que o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento (LAVILLE; DIONNE, 1999). 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, permitiu que as questões formuladas pudessem ser melhor esclarecidas pelos entrevistados. Gil (2002) ressalta que 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 partir da definição das duas empresas, a coleta de dados iniciou com o envio de *e-mail* para a pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos das organizações objeto de estudo para identificar a possibilidade de realização da pesquisa e definir a data e as pessoas que seriam entrevistadas.

O critério utilizado para a escolha dos entrevistados foi feito através da divisão em dois grupos: entrevistados do setor administrativo e do setor de produção (fábrica). No setor administrativo, foram entrevistadas três pessoas do departamento de recursos humanos: coordenadora e mais duas assistentes. Já no setor de produção, foram entrevistadas quatro pessoas: supervisor e mais três subordinados. Desta maneira, foram realizadas quatorze entrevistas (sete entrevistas para cada empresa). As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora, ocorrendo uma variação entre uma e outra.

As entrevistas foram conduzidas seguindo o roteiro elaborado, apresentado no protocolo de pesquisa (ANEXO A). O protocolo de pesquisa teve por objetivo descrever os procedimentos que guiaram a pesquisa de campo, apresentando os detalhes que foram acertados entre a empresa e o pesquisador. De acordo com Yin (2001), o protocolo de pesquisa é uma das táticas fundamentais para se manter a confiabilidade da pesquisa, devendo ser usado a fim de orientar o pesquisador.

O roteiro incluiu questões abertas, possibilitando ao pesquisador aprofundar os assuntos conforme as contribuições dos entrevistados. As entrevistas ocorreram na própria empresa, no local de trabalho dos entrevistados, mas de forma reservada, o que permitiu a atenção total do entrevistado durante as entrevistas. As entrevistas foram feitas entre os meses de agosto e dezembro de 2010. Não foi permitido que as entrevistas fossem gravadas, pois nas duas empresas em que foram realizadas as entrevistas não é permitido que se utilizem aparelhos de gravação. Tal norma dificultou um pouco a coleta de dados, uma vez ter sido necessário transcrever todas as informações ao mesmo tempo em que estas eram mencionadas pelo entrevistado. Por mais que houvesse insistência para a permissão da gravação, os entrevistados informaram que esta norma estava relacionada a questões jurídicas da organização, não sendo possível abrir qualquer ressalva neste aspecto.

De acordo com Triviños (1987), recomenda-se a gravação das entrevistas, porque a gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante. Entretanto, caso as entrevistas não possam ser gravadas, deve-se buscar transcrever todos os detalhes da entrevista, com riqueza de detalhes. Segundo Brandão (2000), deve-se registrar a forma como o entrevistador é recebido pelo entrevistado, o grau de disponibilidade para a concessão do depoimento, o local em que é concedida a entrevista, a postura adotada durante a coleta do depoimento, gestos, sinais corporais e/ou mudanças de tom de voz etc., tudo fornece elementos significativos para a leitura e interpretação posterior daquele depoimento, bem como para a compreensão do universo investigado. Ainda segundo a autora, tais procedimentos exigem atenção permanente do pesquisador aos seus objetivos, obrigando-o a colocar-se intensamente à escuta do que é dito, a refletir sobre a forma e conteúdo da fala do entrevistado.

A Figura 9 apresenta o perfil destes entrevistados, fornecendo detalhes sobre o setor e a função que ocupam, bem como o tempo de vínculo com a empresa e a função. Visto que este estudo busca traçar um comparativo entre duas organizações através de dois critérios

(programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe), ressalta-se que a empresa A possui programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe, ao passo que a empresa B não possui programa de gestão por competências e não possui processos formais de trabalho em equipe. Importante destacar também que a pesquisa manterá o anonimato de todos os entrevistados, visto ter-se firmado este acordo antes de cada entrevista. O intuito disso foi o de proporcionar maior segurança aos entrevistados para exporem suas idéias, mantendo o sigilo de identidade.

Figura 9 – Perfil dos entrevistados

Empresa	Setor	Função	Sexo	Tempo na empresa	Tempo na função
A	Administrativo	Coordenador de Recursos Humanos	F	6 anos	3 anos
A	Administrativo	Auxiliar de Recursos Humanos	F	4 anos	3 anos
A	Administrativo	Auxiliar de Recursos Humanos	F	1 ano	1 ano
A	Fábrica	Supervisor de Produção	M	7 anos	7 anos
A	Fábrica	Líder de Célula	M	7 anos	2 anos
A	Fábrica	Operador de Máquina	M	15 anos	8 anos
A	Fábrica	Operador de Máquina	M	2 anos	1 ano
B	Administrativo	Coordenador de Recursos Humanos	F	4 anos	1 ano
B	Administrativo	Auxiliar de Recursos Humanos	F	3 anos	2 anos
B	Administrativo	Auxiliar de Recursos Humanos	F	2 anos	1 ano
B	Fábrica	Supervisor de Produção	M	13 anos	9 anos
B	Fábrica	Líder de Célula	M	6 anos	4 anos
B	Fábrica	Operador de Máquina	M	2 anos	2 anos
B	Fábrica	Operador de Máquina	M	2 anos	1 ano

Fonte: Elaboração própria.

4.3.2 Observação Não-Participante

A observação possui como ponto forte tratar do acontecimento em tempo real e captar o contexto do evento (YIN, 2005). Sua vantagem é a possibilidade de confrontar a sinceridade de certas respostas, além de permitir o registro de comportamentos em seu contexto (YIN, 2005). Segundo o autor, esta técnica de coleta de dados é útil para fornecer informações adicionais sobre o tópico em estudo. Para tanto, é importante que o pesquisador defina e descreva o período, o número de observadores, se ela é disfarçada ou não, se é estruturada ou não. O conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, na qual o pesquisador realiza comentários pessoais. Estes registros são realizados por meio de anotações escritas, documentadas em diários ou cadernos de campo, e, se permitidos, fotos e vídeos podem complementar os registros (GODOY, 1995).

Para fins de observação da dinâmica de funcionamento dos grupos de trabalho das empresas objetos de estudo, sempre antes das entrevistas com o setor administrativo, foi observado como o grupo trabalhava nas suas questões rotineiras. Uma vez que as entrevistas não foram feitas com todas as pessoas no mesmo dia, pôde-se observar o grupo em diferentes situações. Essas observações foram realizadas sem nenhum tipo de intervenção por parte do pesquisador. O mesmo procedimento ocorreu com as entrevistas realizadas no setor de produção (fábrica).

4.3.3 Dados Secundários

A coleta de dados em documentos serve principalmente para complementar as evidências obtidas através de outras fontes. Os seus pontos fortes são estabilidade ao longo do tempo, exatidão, e cobertura ampla, já os pontos fracos podem ser a seletividade tendenciosa, o acesso indisponível, entre outros (YIN, 2005). Para Godoy (1995), a palavra documentos deve ser entendida de forma ampla, incluindo materiais escritos (recortes de jornais e outros textos publicados na mídia, cartas, memorandos e outros tipos de correspondência, relatórios internos e externos, documentos administrativos).

Ainda em relação à coleta de dados, é necessário observar o conjunto de informações coletadas, que pode ser denominado de base de dados, que é relevante para obtenção da confiabilidade do estudo de caso (RIEGE, 2003; VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002; YIN, 2005), pois contém o material coletado e também o esquema de codificação adotado (DUBÉ e PARÉ, 2003). Os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram: *website*, documentos administrativos, jornal interno, informações coletadas do mural da empresa, entre outros.

Paralelamente à coleta de dados, realizou-se a transcrição manual das entrevistas semi-estruturadas. A partir da transcrição de todas as entrevistas, iniciou-se um processo de análise de conteúdo qualitativa dos dados coletados, envolvendo uma leitura atenta de todos os dados e a elaboração de uma pré-codificação dos dados anotada no próprio material escrito. A partir dessa pré-codificação, procedeu-se a uma codificação através da incidência de palavras com o auxílio do *software* QSR NVivo versão 7.0, com o propósito de ampliar as possibilidades de análise do material coletado e a confiabilidade do estudo, permitindo ainda uma triangulação entre a análise qualitativa e quantitativa de conteúdo.

O Nvivo é um sistema de indexação e de categorização de informações qualitativas que possibilita realizar uma análise qualitativa e quantitativa de textos e de discursos para descobrir e explorar os sentidos das informações alfanuméricas não-estruturadas. Essa ferramenta, além de gerenciar categorias de entendimento, auxilia na construção conceitual e teórica dos dados (TEIXEIRA e BECKER, 2001).

O NVivo trabalha com o conceito de projeto. As fontes de informação do projeto, assim como os dados gerados durante o processo de análise, como categorias de informações, são armazenadas em um banco de dados (LAGE, 2011). Ainda segundo a autora, o NVivo é um dos *softwares* mais utilizados no ambiente acadêmico brasileiro, tendo sido adotado por centros de pesquisa da maioria das grandes universidades, como a Unicamp, a USP, a URGs, entre outras (LAGE, 2011).

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é a etapa mais difícil da pesquisa (YIN, 2005). Segundo o autor, a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo.

Dubé e Paré (2003) sugerem algumas variáveis a serem consideradas em relação ao método de estudo de caso associadas à análise de dados:

- a) descrição dos procedimentos: a clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite um melhor entendimento dos resultados, e o julgamento de que o processo foi sistemático e rigoroso;
- b) anotações de campo: as anotações de campo devem ser completas, incluindo aspectos do contexto, comunicações verbais e não verbais;
- c) esquema de codificação: a codificação é uma ferramenta útil para redução das anotações de campo, devendo o esquema de codificação ser definido de modo a permitir a replicação, e ao leitor identificar a lógica adotada;
- d) encadeamento de evidências: tem como princípio permitir ao revisor ou observador externo seguir as derivações de qualquer evidência desde a questão inicial da pesquisa até as últimas conclusões do estudo de caso. Este encadeamento consiste em ter no relatório citações dos aspectos relevantes da base de dados, o qual deve apresentar as evidências reais e como elas foram obtidas, alinhadas com as questões de pesquisa. Desta forma, o revisor externo, independentemente de começar pela questão de pesquisa ou pelas conclusões, será capaz de percorrer todo o estudo sem dúvidas;
- e) citações: o uso de citações (evidências como, por exemplo, trechos de entrevistas ou textos de documentos) é uma forma de trazer os participantes da pesquisa para o texto de um estudo de caso. As citações auxiliam o leitor a elaborar e julgar de forma independente à adequação da análise realizada pelo pesquisador.

A definição de uma estratégia analítica geral no estudo de caso, segundo Yin (2005), contribui nas decisões sobre o que analisar e porque motivo. As três estratégias sugeridas por Yin (2005) são: proposições teóricas – confrontação de dados coletados com as proposições

derivadas da teoria; explicações concorrentes – comparação dos resultados com proposições teóricas concorrentes, onde se uma explicação for válida, as outras não podem ser; descrição do caso – desenvolve uma estrutura descritiva para organizar o estudo do caso.

A partir dessas estratégias analíticas gerais, técnicas específicas podem ser utilizadas (YIN, 2005):

- a) adequação ao padrão: comparação dos resultados com um padrão baseado em teorias prévias;
- b) construção de explicação: tipo especial de adequação ao padrão, corresponde à construção de uma explicação sobre o caso a partir da análise dos dados, explicando um fenômeno através dos elos causais em relação a ele;
- c) modelos lógicos: consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. Os modelos lógicos são outra forma de adequação ao padrão, o que diferencia são os estágios sequenciais, ou seja, a suposta existência de seqüências repetidas de eventos na ordem causa-efeito, todas encadeadas;
- d) síntese de casos cruzados: comparação de dados de casos individuais, segundo uma mesma estrutura.

Os resultados obtidos na análise dos dados devem contemplar tanto o que é aderente às teorias existentes quanto o que é conflitante (EISENHARDT, 1989). O exame dos conflitos com as teorias existentes, se existirem, colabora para a credibilidade dos resultados, e representa uma oportunidade ao buscar razões para as diferenças. Os resultados similares a teorias existentes contribuem para a credibilidade das mesmas. A comparação das evidências é uma das formas de obter a validade externa (RIEGE, 2003).

Por fim, um aspecto importante na análise dos dados de estudos de caso é a flexibilidade para fazer ajustes durante o processo (DUBÉ e PARÉ, 2003). Conforme Eisenhardt (1989), a flexibilidade em um estudo de caso permite que algumas modificações possam ser realizadas, como por exemplo, desde a inclusão de outro caso, até novas perguntas incorporadas ao roteiro de entrevista, que possibilitarão ao pesquisador aproveitar as oportunidades que surgirem ao longo da pesquisa.

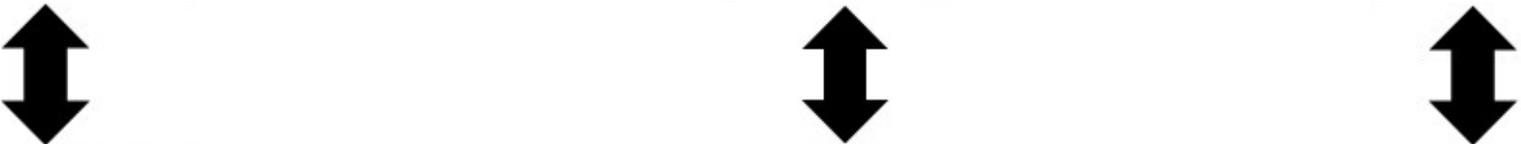
Para este estudo, adotou-se a análise qualitativa de conteúdo. Esta é uma estratégia de pesquisa que é utilizada com a finalidade de tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. Esta análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de

comunicação, visando – por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens – obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977).

Neste estudo, considerando-se o caráter exploratório da pesquisa, as categorias de análise foram pré-definidas com base nas informações coletadas nas entrevistas, tendo como inspiração os elementos das competências coletivas e do capital social apresentados no referencial teórico desta dissertação e sintetizados na Figura 10. Nesta figura, ressaltam-se as equivalências entre as dimensões do capital social e os elementos das competências coletivas, da seguinte forma: dimensão estrutural do capital social em harmonia com os elementos entendimento compartilhado e abrangência das competências coletivas; dimensão cognitiva do capital social relacionada com o elemento *sensemaking* da competência coletiva; dimensão relacional do capital social em consonância com os elementos composição e bases para ação das competências coletivas.

É importante destacar a complexidade dos elementos investigados, tendo em mente a mobilidade envolvida na dinâmica das competências coletivas. Além disso, a inter-relação entre os elementos das competências coletivas com as dimensões do capital social demonstra que os conceitos estão relacionados entre si e que o contexto de análise tem influência direta no desenvolvimento das competências coletivas. Deste modo, a partir do contexto é que são estabelecidos ou explicados os elementos que compõem a competência coletiva em relação as dimensões do capital social. Por exemplo, por mais que a dimensão estrutural do capital social esteja em harmonia com o elemento espírito coletivo da competência coletiva, nada impede que o elemento *sensemaking* da competência coletiva também esteja relacionado à dimensão estrutural do capital social, mesmo que sua principal relação seja com a dimensão cognitiva. Por isso, a apresentação dos elementos do capital social e da competência coletiva de forma isolada tem apenas o objetivo de situar o leitor ao seu contexto, em harmonia com o referencial teórico já apresentado, uma vez que todos os elementos, tanto do capital social como da competência coletiva, estão relacionados entre si.

Figura 10 – Dimensões e elementos das competências coletivas e do capital social

CAPITAL SOCIAL X COMPETÊNCIAS COLETIVAS				
DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL	CARACTERÍSTICAS			
ESTRUTURAL	* Conexões da Rede; * Configuração da Rede; * Adequação da organização.	COGNITIVA	* Códigos e linguagem compartilhados; * Narrativas compartilhadas.	RELACIONAL * Confiança; * Normas; * Obrigações e expectativas; * Identificação social.
				
ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS	CARACTERÍSTICAS			
ENTENDIMENTO COMPARTILHADO	* Interação (espaço compartilhado onde ocorre a reflexão coletiva e as trocas de experiências); * Coordenação do conhecimento do grupo (coordenação de diferentes bases de conhecimento em função de um objetivo); * Espírito coletivo (entendimento das ações conectadas entre si e relacionadas ao sistema, gerando um senso de interdependência e visão de processo).	SENSEMAKING	* Contexto (significado da estrutura, regras, rotinas, cultura, gestão e estratégia); * Papéis (significado dos diferentes papéis dos grupos); * Comunicação (significado dos gestos, símbolos, códigos, sistemas de informação e linguagem).	COMPOSIÇÃO * Identidade do grupo; * Visão compartilhada; * Interação.
ABRANGÊNCIA	* Tempo (determina a experiência funcional); * Espaço (campo de atuação, local onde a interação acontece).			BASES PARA AÇÃO * Reflexiva ou intencional (a partir da interação); * Não-reflexiva ou habitual (baseada em rotinas).

Fonte: Elaboração própria.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

A proposta central deste trabalho é um estudo qualitativo através da análise comparativa de duas organizações segundo dois critérios: programa de gestão por competências; processos formais de trabalho em equipe. Dentre as diversas metodologias existentes para este estudo, a selecionada foi a pesquisa qualitativa exploratória com estratégia de estudo de caso. A pesquisa exploratória é justificada pelo objetivo do estudo, que é investigar a relação existente entre o capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, buscando entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências.

Em relação ao método de coleta de dados, serão utilizadas entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e análise de dados secundários. A apreciação dos dados será feita através da análise qualitativa de conteúdo com base nas informações coletadas nas entrevistas. Paralelamente à coleta de dados, procedeu-se a codificação através da incidência de palavras com o auxílio do *software* QSR NVivo versão 7.0, com o propósito de ampliar as possibilidades entre a análise qualitativa e quantitativa de conteúdo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os principais resultados observados nas entrevistas realizadas na empresa A e na empresa B, à luz do referencial teórico e inspirado nos elementos do capital social e da competência coletiva. A análise utiliza as três dimensões do capital social apresentadas por Nahapiet e Ghoshal (1998) como divisão, apresentando suas características gerais. Após, aprofunda-se os resultados observados nas entrevistas através de um exame detalhado dos elementos das competências coletivas observados neste contexto. A análise dos resultados entre a empresa A e a empresa B é feita em conjunto, de modo que se possa estabelecer relações e comparativos entre as duas organizações.

Ressalta-se que a apresentação dos elementos do capital social e da competência coletiva de forma isolada não tem por objetivo criar a ilusão sobre a funcionalidade dessa modalidade de competência, erroneamente passando a idéia de tratar-se de um modelo simplista ou sinônimo de trabalho em equipe. O próprio relato dos entrevistados atesta o contrário: os elementos estão relacionados entre si e o contexto em que o grupo está inserido tem influência direta no desenvolvimento das competências coletivas. A divisão tem apenas o objetivo de situar o leitor ao seu contexto, em harmonia com o referencial teórico já apresentado.

5.1 DIMENSÃO ESTRUTURAL

Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que a dimensão estrutural do capital social analisa a presença ou ausência de conexões de rede entre os atores, a configuração ou morfologia da

rede – descrevendo o padrão de conexões em termos de variáveis como densidade, conectividade e hierarquia – e a intencionalidade da rede, isto é, a existência de redes criadas com um propósito que podem estar sendo usadas para outro.

A análise da dimensão estrutural dos grupos de trabalho das empresas A e B atesta que seus principais objetivos, tanto na esfera administrativa como produtiva, estão diretamente relacionados aos objetivos da organização à qual pertencem. Por isso, percebe-se que as conexões de rede dos grupos permitem o acesso à informações para os membros. Nota-se também que os grupos não trocam apenas conhecimento técnico, mas utilizam também seu contato diário como modo de integração entre as pessoas (fazer amigos, discutir assuntos do cotidiano, etc.), facilitada pelo fato dos integrantes possuírem algumas características comuns.

Outro aspecto importante da dimensão estrutural aparece quando os grupos têm dificuldade de atender alguma solicitação interna e recorrem aos seus contatos externos. Mesmo que essas ações sejam pontuais, percebe-se que os grupos utilizam seus relacionamentos para atender às demandas, buscando, o que no futuro, pode se transformar numa nova rede. Também existe a percepção da importância de trocar idéias e de constituir espaços de discussão.

Ainda outro aspecto da dimensão estrutural é a presença de laços entre os atores. Os laços da rede dizem respeito às maneiras como os atores estão relacionados, mais especificamente com respeito à proximidade da relação. Kuipers (1999) mede a força dos laços através de questões que envolvem não só a percepção individual sobre a proximidade numa relação, mas também a duração e a frequência dos seus contatos. Sob o mesmo enfoque, Régis, Dias e Bastos (2007) entendem que os laços se definem com base na frequência dos contatos, na reciprocidade e na amizade existente nos relacionamentos. Para os autores, os laços nos quais não há relações de amizade são exemplos de laços fracos. Este tipo de laço, quando empregado por um indivíduo de uma rede muito coesa, passa a ter um papel importante na expansão da fronteira da rede.

Neste sentido, o entendimento da responsabilidade social como um processo sistemático que se estende a todos os atores – revelando as conexões entre os mesmos - pode ser evidenciado em todos os grupos analisados. Nota-se o forte vínculo entre os membros dos grupos, através de seus encontros para refeições, prática de esportes, eventos, etc. Tais encontros fortalecem a confiança entre os membros e são fundamentais para a ampliação do

grupo de amizades benéficas. Em consequência disso, há uma melhoria nas relações interpessoais.

Finalmente, a configuração da rede é determinada pelo padrão de ligações entre os seus membros. Nahapiet e Ghoshal (1998) usam a perspectiva da configuração como uma referência ao padrão geral de conexão entre os atores, ou seja, a quais pessoas da rede um determinado indivíduo pode chegar. Tais elementos de configuração como centralidade, densidade, conectividade e hierarquia afetam a flexibilidade e a facilidade das trocas nas redes pela acessibilidade e extensão dos contatos dos seus membros.

Pelo fato dos grupos não agregarem novos membros constantemente, a configuração da rede pode ser classificada como densa. Dessa forma, novas informações tendem a ser mais difíceis de serem alcançadas, apesar de o fluxo de informações entre os membros ser favorecido. Além disso, o elemento de adequação da organização pode ser percebido dentro dos grupos. Mesmo que os grupos tenham sido criados com o propósito principal de atender aos objetivos da organização, também são utilizados para troca de informações em todas as esferas, e não somente em relação aos assuntos da organização. Tal fato estabelece um sentido compartilhado entre os indivíduos do grupo, de acordo com algumas características das competências coletivas, como espírito coletivo (WEICK e ROBERTS, 1993), interação (FROHM, 2002) e coordenação do conhecimento do grupo (HANSSON, 2003).

5.1.1 Espírito Coletivo

Tanto os grupos de trabalho que atuam no setor administrativo como os grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B já haviam sido criados pela própria estrutura organizacional da companhia. Porém, dentro do grupo de trabalho do setor administrativo da empresa B, existem pequenas divisões chamadas de sub-grupos, que servem para dar suporte as diversas atividades realizadas pelo grupo como um todo. Os grupos têm os seus propósitos criados a partir de rotinas pré-definidas, executadas com base em procedimentos descritos. Tal característica está em harmonia com as abordagens de Hansson (2003) e Weick (1993), que afirmam que a base para a ação reside nas habilidades individuais

de cada integrante do grupo, embasadas por um sentido compartilhado, sendo direcionadas pelas dimensões de tempo e espaço.

Com relação ao fato das rotinas caracterizarem uma ação não-reflexiva ou habitual (WEICK, 1993), destaca-se que, em todos os grupos entrevistados, foi citado que as rotinas podem variar durante o dia, em especial pelo fato dos grupos estarem preparados para lidar com situações adversas, descaracterizando o cenário proposto por Weick (1993). Os grupos recebem demandas extraordinárias, fora de sua rotina, e as priorizam de acordo com o grau de urgência. Nesse momento, a interação do grupo extrapola os seus limites internos, pois há uma negociação com os demais setores da empresa. Em suma, ainda que as ações dos grupos sejam baseadas em uma rotina previamente definida, isso não caracteriza uma ação não-reflexiva ou habitual - ou porque as rotinas variam de acordo com as atividades diárias, ou porque o grupo recebe demandas extras, forçando uma alteração da rotina. Além disso, as rotinas fazem parte do processo de construção de um sentido compartilhado pelo grupo, pois é através delas que seus membros tomam conhecimento das suas ações (HANSSON, 2003).

Contudo, nem sempre estas situações adversas são bem recebidas pelos grupos de trabalho. Um dos entrevistados do grupo que atua na fábrica da empresa A afirma que sempre que a rotina é alterada por alguma demanda extra na produção ou quando há algum re-trabalho, aumenta-se a pressão e o estresse. Tal ambiente, segundo o entrevistado, é prejudicial ao bom andamento das atividades, pois cria certa ansiedade para que as tarefas sejam finalizadas com maior rapidez. Além disso, o entrevistado afirma que não há nenhum reconhecimento ou incentivo quando a demanda extra é cumprida, ao passo que se o objetivo não é atingido, a responsabilidade recai exclusivamente ao trabalhador, com ameaças à manutenção de seu emprego.

Tal comentário está em harmonia com a reflexão feita por Sarsur (2007), que afirma que a sociedade tende a apontar o indivíduo como culpado e não a organização, a própria sociedade ou o Estado, num processo de co-responsabilização, o que quer dizer que o ônus recai sobre os trabalhadores que, antes “guerreiros vencedores”, tornam-se, caso não se adaptem às novas exigências, “sujeitos fragmentados” e aliados do processo produtivo, perdendo sua própria identidade como indivíduos sociais e políticos. Ainda segundo a autora, a concepção de competências individuais parece reforçar, mais recentemente, essa pressão sobre esses sujeitos. Em alguma medida, a adoção de sistemas de gestão por competências pode acarretar o que Dutra (2004) denomina de “efeitos perversos” sobre o indivíduo, incluindo o

excesso de pressões sobre as pessoas em torno de resultados empresariais. O mais sério deles, segundo o autor, refere-se ao aumento da pressão sobre as pessoas sem a contrapartida da organização em termos de reconhecimento e da criação de condições concretas para o desenvolvimento profissional. A alternativa adequada aponta para a necessidade da compreensão e uso do modelo em conjunto com outros conceitos e tendo em vista a contextualização da organização e suas demandas.

Porém, Sparrow e Bognanno (1994) entendem que algumas competências mantêm inalterado seu grau de importância para a organização, enquanto outras perdem ou ganham relevância ao longo do tempo, sobretudo em razão de inovações tecnológicas e de mudanças na estratégia corporativa. Para estes autores, em ambientes empresariais nos quais os processos de mudança são parte do dia-a-dia, fazendo com que a capacidade de conviver com a incerteza, administrar o estresse e trabalhar sob pressão permaneça relevante ao longo do tempo (e não apenas em um momento de transição específico), é possível considerar estáveis ou essenciais as competências dos indivíduos, que se vêem obrigados a conviver permanentemente com o estresse e a ansiedade.

Sobre como são definidas as ações e os objetivos do grupo, de modo a verificar se há um senso de interdependência, ações compartilhadas e conectividade no grupo, tanto os grupos de trabalho que atuam no setor administrativo como os grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B possuem suas metas definidas pela alta administração da organização, ou seja, os grupos de trabalho não participam da definição das metas. Primeiro, os coordenadores do grupo definem quais são as ações e os objetivos que devem ser alcançados. Depois, as tarefas são transmitidas para cada integrante. Como bem citado por uma das entrevistadas do grupo administrativo da empresa A, a alta administração da empresa define as estratégias. Contudo, as ações e os objetivos que precisam ser estabelecidos para alcançar essas estratégias são definidos pelos integrantes do grupo, seguindo um cronograma mensal. Tal relato está em harmonia com a questão do estabelecimento do objetivo do time, referido por Frohm (2002) como uma medida da competência coletiva. Mesmo que o estabelecimento dos objetivos do grupo se dá a partir das metas da empresa, tais objetivos são desdobrados internamente e construídos de forma aberta e transparente pelo grupo. É o grupo quem define seus objetivos, como bem destaca uma das entrevistadas.

Para alguns autores, alcançar o objetivo comum somente é possível através de relações sólidas de interdependência (BOREHAM, 2004; HANSSON, 2003) e cooperação

(ZARIFIAN, 2001; BOREHAM, 2004), que geram áreas de co-responsabilidade, movimentos de rede (ZARIFIAN, 2001) e complementaridade de competências (BOTERF, 2003). Esses fatores reforçam o conceito de espírito coletivo, que para Weick e Roberts (1993) é um conjunto de competências interdependentes que se desenvolvem num fluxo contínuo, construído a partir de espaços compartilhados de conhecimento e de atuação, potencializando a competência dos grupos de uma maneira geral.

O espírito de comunidade definido por Hansson (2003), como resultado dos processos de *sensemaking*, é construído de diferentes formas. As rotinas fazem parte do processo de construção de um sentido compartilhado pelo grupo, pois é através delas que seus membros tomam conhecimento das suas ações. Além disso, o espírito coletivo está presente na dinâmica das interações entre os grupos de trabalho, que necessitam de autonomia e responsabilidade para realizarem suas atividades de modo cada vez mais efetivo, a partir do planejamento único, da cultura e gestão de grupos e da convivência entre as pessoas.

Em relação a como são escolhidas as pessoas que participam dos grupos, de modo a analisar se fatores como a confiança e a lealdade estão presentes na escolha dos membros, percebe-se que as admissões tanto no grupo de trabalho que atua no setor administrativo como no grupo de trabalho que atua na fábrica da empresa B seguem um plano sucessório. A empresa dá preferência pela promoção interna ao invés de buscar as vagas externamente. Os novos membros que são escolhidos, na maioria dos casos, advêm da própria empresa. Uma das entrevistadas do setor administrativo é um exemplo deste método, pois alcançou o cargo através da promoção interna. Nesse caso, para se manter no grupo, questões comportamentais são mais importantes do que conhecimentos técnicos. Tal método, segundo um dos entrevistados que trabalha na fábrica, promove a valorização e o reconhecimento dos colaboradores, pois permite que os indivíduos assumam novas oportunidades e desafios para o crescimento pessoal e profissional.

Todavia, nem sempre as questões comportamentais são mais importantes do que conhecimentos técnicos para alcançar determinado cargo na empresa B. Um dos entrevistados do grupo que atua na fábrica afirma que é constante o incentivo ao aprimoramento do conhecimento técnico, muitas vezes sendo utilizado como pré-requisito fundamental e obrigatório para o alcance de determinado cargo adicional ou promoção. É nesse ambiente que Sarsur (2007) afirma que o trabalhador vem crescentemente sendo responsabilizado por seu

auto-desenvolvimento, tornando-se um ser encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, a sua psique.

Essa preocupação torna-se ainda mais importante pela análise de resultados de pesquisas e estudos, como o de Lima (1994), que indicam uma repercussão negativa tanto na vida psíquica como no campo social dos indivíduos, das novas práticas de gestão das organizações, que pressupõem modelos de participação, carreira (acirrada pela disputa entre colegas) e jogos políticos internos para alcance de resultados em curto prazo. Segundo a autora, tais ferramentas utilizadas pelas pessoas para alcançarem os objetivos exigidos pelas empresas, ultrapassam valores individuais éticos e sociais.

Analisando as conseqüências das novas formas de organização do trabalho, Sarsur (2007) entende que há uma individualização do universo produtivo, que é acompanhada da concorrência ativa entre trabalhadores. Dessa forma, os trabalhadores tornam-se fragilizados em sua competência e solidariedade coletiva. Nos últimos anos, segundo a autora, observa-se que, especialmente em grandes corporações, o empregado é levado a crer na efemeridade do seu posto de trabalho. Quanto mais ele se qualifica, mais ele tem que se qualificar, mesmo havendo a possibilidade iminente de ser demitido. Tal comentário está em harmonia com o relato de alguns entrevistados que atuam no grupo de trabalho da fábrica da empresa B. Segundo eles, a constante concorrência entre os indivíduos em prol de um cargo maior dentro da organização, sobretudo no incentivo a participação em cursos para aperfeiçoamento técnico como pré-requisito para uma remuneração melhor, acabam fragilizando as relações de solidariedade coletiva entre os membros, contribuindo para cenários de competição interna.

Em sua conclusão, Sarsur (2007) afirma que até alguns anos atrás, a obtenção de títulos acadêmicos e promoções significativas ao longo da vida profissional eram formas visíveis de reconhecimento da capacidade de trabalho, do saber fazer em termos de atividade laboral. Sob a perspectiva das competências, entretanto, este conceito se torna menos consistente, tendo em vista a necessidade de que se reconheça não apenas a escolarização formal e a posição profissional, mas também a capacidade do indivíduo de mobilizar seu saber para a resolução de problemas e situações postas no cotidiano, com a superação das incertezas decorrentes da atividade de trabalho. Dessa forma, não basta somente a educação formal, pois pesam sobre o reconhecimento da competência, inclusive por meio da sua certificação, elementos como as relações sociais estabelecidas, capacidade política de ação e intervenção, componentes subjetivos do trabalhador como pessoa, além dos conhecimentos tácitos, não manifestos.

Já na empresa A, as admissões tanto no grupo de trabalho que atua no setor administrativo como no grupo de trabalho que atua na fábrica iniciam com um primeiro contato feito por uma agência externa para triagem inicial de pessoas. Depois ocorre uma entrevista por um dos membros da área de recursos humanos. Em seguida, uma nova entrevista, agora pelo gestor da área em que o novo contratado irá trabalhar. Por fim, é feita uma avaliação psicológica. Dão preferência para o recrutamento interno (95% das vagas são preenchidas desta forma).

Sobre o grau de autonomia das pessoas dentro do grupo, de modo a verificar as propriedades estruturais de hierarquia, não há muita diferença entre o grupo administrativo da empresa A e da empresa B. Na empresa A, o grupo segue a hierarquia da empresa, porém cada indivíduo tem autonomia em seu trabalho. Caso surja alguma situação nova que foge da normalidade, é necessário que a coordenadora interfira. Na empresa B, a situação é semelhante. Uma das entrevistadas da empresa B cita que nos trabalhos repetitivos e inerentes à função, há autonomia total. Contudo, sempre que surge algo novo, deve-se reportar a coordenação para decidir, uma vez que não há autonomia para decisão isolada. Em outras palavras, tanto no grupo administrativo da empresa A como da empresa B, não há autonomia quando alguma situação fora da normalidade (evento) ocorre. Ainda segundo a entrevistada, mesmo que a coordenadora tenha por costume aceitar as sugestões que são dadas para resolver problemas ou situações inesperadas que surgem, a mesma acredita que muitas decisões não precisariam passar pelo crivo da coordenadora, uma vez que a mesma não possui total conhecimento sobre todas as práticas rotineiras do trabalho. Por isso, suas decisões quase que sempre acabam por acatar o que é proposto pela pessoa que está executando o trabalho.

Cenário parecido ocorre no grupo que atua na fábrica da empresa A e da empresa B. Nas duas empresas, o grupo segue a hierarquia da organização, com cada indivíduo tendo autonomia em seu trabalho. O supervisor de produção da empresa A cita que a cultura da empresa para formação e gestão de grupos de trabalho permite uma maior autonomia dos membros e facilita o desenvolvimento da liderança compartilhada. Para o entrevistado, esse aspecto representa um importante fator no contexto da produção diária, pois pressupõe muita conversa e alinhamento dos indivíduos em prol de um objetivo único. Outro entrevistado que atua no grupo da fábrica da empresa A possui idéia semelhante, apenas com ressalva em relação à autonomia em seu trabalho. O mesmo afirma que possui total autonomia em seu trabalho desde que a produção esteja de acordo com o previsto. Caso haja alteração nas atividades diárias por alguma demanda extra ou algum outro motivo, novas atividades são

impostos por seus supervisores, mesmo que isso implique em perda de tempo ou talvez não seja a melhor escolha para a situação, segundo a óptica do entrevistado. Já o supervisor de produção da empresa B afirma que grande parte da autonomia que existe ocorre em função da qualificação profissional dos indivíduos. Segundo o entrevistado, a qualificação técnica dos indivíduos é um dos diferenciais da empresa, pois há um nível elevado de habilidades para executar a tarefa, considerando tanto a formação técnica, quanto o tempo de experiência na planta industrial da empresa. Outros aspectos relatados nos depoimentos também dizem respeito à preocupação da empresa em promover o desenvolvimento contínuo dos funcionários, ampliando a visão do negócio e procurando garantir sua sustentabilidade. Tal prática é confirmada por um dos entrevistados do grupo da fábrica da empresa B, que entende que a empresa promove, até com certo excesso, o desenvolvimento contínuo dos funcionários através da formação técnica. Segundo ele, este não deveria ser o único método de promoção na empresa, pois entende que, mesmo que determinados indivíduos possuam elevados níveis de formação profissional, às vezes carecem de habilidades para trabalhos em equipe, bem como possuem problemas de relacionamento com demais pessoas.

Por fim, em relação às atividades desenvolvidas pelos integrantes do grupo fora do ambiente de trabalho (encontros festivos, confraternizações, etc.), de modo a verificar se as rotinas organizacionais separam ou unem o grupo, constatou-se que no grupo administrativo da empresa A costuma-se combinar almoços e jantas pelo menos uma vez por mês. Uma das entrevistadas também citou o fato de cursar as mesmas disciplinas da universidade com as suas colegas de trabalho, sempre que isso é possível. A coordenadora citou três eventos que ocorrem por ano na empresa: almoço com todos os funcionários no primeiro dia do mês de maio; baile de casais; almoço de final de ano, onde todos os colaboradores são convidados, juntamente com a sua família. A mesma cita que a adesão é grande a todos os eventos, estimando em cerca de 80%.

No grupo que atua na fábrica da empresa A, também há uma relação social muito forte fora do ambiente de trabalho. Além dos encontros entre colaboradores que ocorrem três vezes por ano na organização, a maioria dos entrevistados relatou que se encontram nos finais de semana para um churrasco, futebol, aniversário, etc. Tais encontros fortalecem a confiança entre os membros do grupo, sendo apontados pelos entrevistados como fundamentais para um melhor desempenho do grupo. Um dos entrevistados cita que a relação entre alguns indivíduos do grupo é familiar. São comuns encontros no final de semana para festas, churrasco, futebol, etc. Ainda outro entrevistado também ressalta o forte sentimento familiar

existente entre os indivíduos, em que se inclui um envolvimento de suas famílias nestes encontros festivos. Essas relações fora do trabalho e que estabelecem laços de amizade e de afetividade fazem parte da competência solidária necessária para a construção da competência coletiva, conforme afirma Boterf (2003).

Também são intensas às atividades desenvolvidas pelos integrantes do grupo administrativo da empresa B fora do ambiente de trabalho. O grupo inteiro também costuma se encontrar em almoços ou jantas fora do ambiente de trabalho pelo menos uma vez por mês. Uma das entrevistadas cita que nesses encontros as conversas não giram em torno de assuntos de trabalho. Além disso, afirma que as pessoas do grupo possuem muita afinidade entre si, ao ponto de alguns freqüentarem a casa dos outros. Ainda outra entrevistada salienta o fato do grupo ser composto principalmente por mulheres. Segundo ela, isso favorece o intercâmbio social. A coordenadora cita que a empresa possui dois grandes eventos anuais: festa junina e festa de final de ano. Segundo ela, nos dois eventos a adesão é grande. Além disso, a empresa possui um programa social onde são desenvolvidas atividades voluntárias relacionadas à questão social, chamado de Programa + Vida, que assegura a qualidade de vida, o bem-estar e a saúde dos colaboradores, proporcionando ações preventivas em todos os aspectos do ser humano.

No grupo que atua na fábrica da empresa B, destacam-se as vivências externas ao ambiente de trabalho, que vão desde a participação em eventos sociais de cunho pessoal (nascimentos, aniversários, formatura) até eventos coletivos (churrasco, futebol, festas), como um fator que auxilia na “cola do grupo”. Essa convivência reforça os sentimentos de amizade e cumplicidade. De acordo com um dos entrevistados, esta amizade é um fator positivo que auxilia na interação entre as pessoas do time. Quando questionado se o fato deste clima de amizade auxiliar ou dificultar as ações do grupo, o mesmo citou que o grupo considera este fator muito importante para o seu dia-a-dia. No entanto, um dos entrevistados afirmou que alguns processos de *feedback* são dificultados porque algumas pessoas levam as questões de trabalho para o âmbito pessoal. Tal atitude acaba prejudicando o relacionamento entre os colegas do grupo, uma vez que as atitudes acabam sendo pessoais ao invés de serem profissionais, prejudicando todos os envolvidos do grupo de trabalho. É importante destacar que, na verdade, o problema não está no fato de a amizade restringir os processos de *feedback* no grupo, mas sim na compreensão que os membros do grupo têm sobre o que é amizade.

5.1.2 Interação

O grupo de trabalho do setor administrativo da empresa B possui um espaço de atuação compartilhado, um ambiente físico no qual a interação acontece. Isso acontece uma vez por semana, em horário normal de expediente. Já no grupo de trabalho do setor administrativo da empresa A não há um espaço específico para reflexão e troca de experiências entre os membros do grupo, uma vez que isso é feito diariamente. A reciprocidade aparece como elemento importante na troca de informações. Neste aspecto, uma das entrevistadas destaca a intensidade das relações que mantém com o grupo, afirmando que a troca de informações é constante. Por isso, não há uma data fixa de reuniões para troca de informações, mas estas costumam ocorrer quinzenalmente. Por outro lado, outra entrevistada entende que seria mais proveitoso que o grupo estabelecesse uma data fixa para uma reunião acerca do andamento das atividades. A mesma acredita que tal fato fortalece as relações de trabalho e acaba criando um compromisso com todos os envolvidos no sentido de cooperação e ajuda mútua. Tal comentário foi feito porque a entrevistada pensa que muitos problemas que acontecem poderiam ser melhor administrados se houvesse uma maior cooperação em prol de sua resolução. Porém, segundo relato da mesma, o que ocorre hoje é um isolamento quando algo anormal acontece, o que acaba prejudicando todo o grupo, pois reflete no desempenho do mesmo. Além disso, uma vez por semana, a coordenadora do grupo se reúne com a técnica de segurança do trabalho, visto que esta área ainda não está vinculada à área de recursos humanos. Porém, esta vinculação da área de segurança com à área de recursos humanos vai ocorrer em breve, sendo que não será mais necessário realizar esses encontros semanais.

Os dois grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B não possuem um espaço específico para reflexão e troca de experiências entre os membros do grupo. Por isso, a relação entre os membros do grupo é sustentada pela cooperação, por meio de interações entre os indivíduos. Juntamente com o aspecto da interação soma-se a inter-relação, na qual os integrantes do grupo relacionam o aprendizado advindo dos momentos interativos com seu ambiente diário de trabalho. Esses elementos fazem parte das competências coletivas, que necessitam, para o seu desenvolvimento, que os indivíduos interajam uns com os outros, de maneira a partilhar os recursos, a desenvolver o conhecimento coletivo e inter-relacionar essa aprendizagem em suas tarefas diariamente (FROHM, 2002). Por meio das conversas diárias, os diferentes conhecimentos são compartilhados, onde é definido acerca do andamento das

atividades. Além disso, um dos entrevistados da empresa A destacou que também há troca de informações e interação sobre o andamento do trabalho na troca de turnos, entre quem está entrando e quem está saindo. Destaca-se que essa interação estimula o *sensemaking*, reforçando aspectos relacionados ao ambiente interno, a cultura e gestão dos grupos, a visão processual, a convivência e a qualificação.

Nesse sentido, essas ações do grupo contribuem para o estabelecimento de uma base de conhecimento coletiva (BOHREAM, 2004), proporcionando que diferentes indivíduos executem uma ação sem comprometer a ação coletiva do grupo. Nesse caso, a base de conhecimento diz respeito aos conhecimentos compartilhados entre os membros do grupo. Entretanto, tomando-se como ponto de partida que uma base de conhecimento pode ser pensada como um artefato que serve de referência ao grupo (BOTERF, 2003), esta deve conter os conhecimentos explícitos do grupo. Neste aspecto, os dois grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B possuem os procedimentos para cada atividade a ser executada em documentos específicos. Em uma perspectiva histórica, também são mantidas análises contendo a descrição do que foi realizado, servindo como uma base de conhecimento explícito.

Entretanto, a existência de uma base de conhecimento comum não significa a inexistência de conhecimentos distintos, até porque as pessoas são diferentes, fazem interpretações diversas do mesmo fenômeno. Porém, é necessário que exista entre os membros do grupo um conhecimento genérico, que faça com que todos falem a mesma língua e tenham uma compreensão, senão igual, pelo menos aproximada do que devem fazer (BOREHAM, 2004).

Tanto os grupos de trabalho que atuam no setor administrativo como os grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B não possuem nenhum processo (prática) formal que estimula a interação e a cooperação entre os membros do grupo. Ambos os entrevistados, seja do setor administrativo ou da fábrica, citam que as próprias conversas diárias servem para estimular a interação entre os membros. Todavia, uma das entrevistadas do setor administrativo da empresa A cita o horário do almoço como uma das ocasiões em que há a maior interação entre os membros do grupo. Também cita as caminhadas que são feitas após o almoço como oportunidades de conversar mais informalmente sobre o que acontece diariamente na empresa e também na vida pessoal.

5.1.3 Coordenação do Conhecimento do Grupo

Em relação às formas em que o conhecimento gerado pelo grupo é compartilhado entre seus membros, de modo a verificar se existem canais de informação para compartilhamento dos conhecimentos gerados, destaca-se que o grupo do setor administrativo da empresa A comenta que os conhecimentos gerados são compartilhados nas próprias conversas diárias. Caso surja algum assunto que é importante para o andamento das atividades de trabalho, são enviados *e-mails* para todos os integrantes do grupo. Uma das entrevistadas citou um exemplo que ocorre quando alguém do grupo adquire um conhecimento novo na faculdade ou em algum curso que esteja realizando. Quando isso ocorre, tal conhecimento é socializado para todos os membros do grupo. Além disso, algumas pessoas do grupo possuem amizade com pessoas que trabalham em outras empresas. Logo, caso se tenha conhecimento que alguma prática nova está sendo adotada por outra empresa e essa informação é transmitida através de conversa informal para um dos membros do grupo, convoca-se uma reunião com todos os integrantes do grupo, de modo a avaliar se tal prática pode ser incorporada pela empresa. No grupo do setor administrativo da empresa B, os conhecimentos gerados são compartilhados nas reuniões semanais. Tal reunião é liderada pela coordenadora do grupo. Todavia, todos têm oportunidade de falar. Além disso, alguns assuntos técnicos que são importantes para o trabalho são compartilhados através de *e-mails* para todos os integrantes do grupo. Uma das entrevistadas afirma que as reuniões semanais por vezes acabam se tornando repetitivas e mecânicas. Mesmo que todos tenham oportunidade de falar, a entrevistada afirma que a coordenadora delimita pouco tempo para que os demais participantes tenham oportunidade de expressar.

Em relação aos dois grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B, os conhecimentos gerados são compartilhados nas próprias conversas diárias. Essa articulação é estimulada pelos processos de *sensemaking*, de interação e de espírito coletivo (BOTERF, 2003). Visto que as atividades realizadas, mesmo que dentro de uma rotina, apresentam algumas peculiaridades, a coordenação de diferentes bases de conhecimento é fundamental para gerar a complementaridade de competências e assim desenvolver as competências coletivas. Assim, as competências coletivas representam a forma como os saberes estão relacionados com os modos como os grupos interagem e criam um ambiente favorável para mantê-las e desenvolvê-las (BOTERF, 2003).

Outra forma de coordenar as diferentes bases de conhecimento em função de um objetivo comum é definindo prioridades que ajudam a dar foco nas tomadas de decisão. Um dos entrevistados do setor da fábrica da empresa A relata que as atividades seguem sempre o mesmo padrão, considerando a ordem de prioridade: segurança, qualidade e prazo. A segurança sempre será o primeiro aspecto a ser analisado para a execução das tarefas, seguida da boa qualidade dos serviços e do cumprimento do prazo de cada tarefa, sob pena de afetar os custos e o andamento das atividades.

Sobre a forma em que o conhecimento gerado pelo grupo é socializado por toda a organização, o grupo do setor administrativo da empresa B cita a intranet e o canal de televisão interno da empresa, que funciona como um mural. Uma das entrevistadas citou também um programa da empresa chamado PDE - Programa de Desenvolvimento de Equipes, onde é realizado um trabalho com as diversas equipes da organização, buscando conscientizar a todos sobre a importância da comunicação e o respeito às individualidades. Ainda outra entrevistada citou a pesquisa de clima que acontece anualmente na empresa. Tal pesquisa busca identificar o nível de satisfação dos colaboradores sobre temas como ambiente de trabalho, motivação, relacionamentos, organização no trabalho, comunicação, treinamento, desenvolvimento e imagem da empresa.

A forma na qual o conhecimento gerado pelo grupo é socializado pela organização não difere muito do grupo administrativo da empresa B para a empresa A. As entrevistadas da empresa A também citaram a intranet, mural e *e-mails*. Uma das entrevistadas citou um programa da empresa chamado DSS (diálogo semanal de segurança), que é um informativo feito semanalmente pelo grupo e que é distribuído pelo setor de segurança do trabalho para os demais membros da empresa. Este informativo tem por objetivo diminuir o risco de acidentes de trabalho na empresa e informar acerca de questões de saúde relacionadas às atividades diárias. Isto é feito toda a segunda-feira em todos os setores da empresa. O informativo é impresso e todos analisam este material antes de começar as suas atividades diárias. Após isso, o material é colocado no mural da empresa.

Em relação aos dois grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B, a forma em que o conhecimento gerado pelo grupo é socializado pela organização é no contato diário, face a face, onde os indivíduos podem trocar experiências e aprendizados. Os supervisores costumam também interagir virtualmente, por meio da troca de *e-mails*, bem como utilizar as informações veiculadas no mural. Porém, não foi um processo fácil a

utilização de *e-mails* por parte dos integrantes do grupo. Muitos tiveram de aprender a fazer uso do computador, especialmente por serem de idade mais avançada. Hoje, porém, a situação está melhor. Ainda outra ferramenta de socialização do conhecimento citada é o telefone. Um dos entrevistados da empresa B cita a comunicação pelo telefone como instantânea, enquanto que por *e-mail* nem sempre o destinatário está na frente do computador para responder de imediato.

Por fim, em relação ao modo como as informações circulam pelo grupo, tanto o grupo do setor administrativo da empresa A como da empresa B citam o contato diário como o principal canal de informação. Além disso, os *e-mails* e as reuniões também são citados como maneiras onde há um intercâmbio de conhecimentos. Uma das entrevistadas do grupo administrativo da empresa B citou que ocorrem casos em que algumas informações perpassam as dimensões do grupo, devido a seu grau de importância estratégica para a organização. Nesses casos, há um canal aberto com a diretoria. Segundo a entrevistada, a organização oferece liberdade para qualquer indivíduo ter contato com a diretoria, podendo até mesmo apresentar assuntos que, se fossem analisados mais a fundo, não precisariam de intervenção da alta cúpula da organização. Entretanto, outra entrevistada do grupo administrativo da empresa B possui uma idéia totalmente diferente em relação ao contato com a diretoria. Segundo ela, o único contato que possui com a diretoria ocorre nas reuniões mensais feitas pelo diretor com toda a empresa, onde o mesmo discursa acerca dos objetivos alcançados e as metas para o futuro. A mesma acredita que a organização não oferece liberdade para qualquer indivíduo ter contato com os diretores.

Em relação ao grupo administrativo da empresa A, uma das entrevistadas citou que o acesso aos diretores da empresa é livre, sendo que os mesmos recebem qualquer um que queira falar com eles. Entretanto, tal hábito não é comum, uma vez que, mensalmente, ocorre uma reunião com o coordenador administrativo da empresa para exposição de assuntos pertinentes ao grupo. Além disso, duas vezes por mês ocorre uma reunião com todos os diretores e gerentes da empresa, para apresentação e análise dos resultados financeiros. A entrevistada não recorda a última vez que precisou levar algum assunto à diretoria, pois cita que grande parte das decisões são deliberadas pelo próprio grupo, salvo casos que necessitam de aprovação do coordenador administrativo.

Os dois grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B também citam as conversas e o contato diário como o principal canal de informação dentro do grupo. O

supervisor de produção da empresa A entende que o processo de coordenação dos diferentes conhecimentos do grupo pode ser evidenciado pela evolução histórica da empresa, através da conscientização de que um processo depende do outro para se alcançar um objetivo único no final. Analisando o histórico da organização, a cultura departamental dificultava a coordenação dos conhecimentos do grupo em prol de um planejamento único. Contudo, a partir da mudança na cultura da empresa, especialmente pelas reuniões com enfoque na integração de todos os processos, houve o desenvolvimento gradual da visão processual, que facilitou a articulação dos diferentes saberes em prol de um alvo único. Tal fato também é citado na empresa B. Um dos entrevistados afirma que, antigamente, um chefe de setor nem conhecia o chefe do outro setor, somente cuidava de seu espaço. Agora, porém, há uma visão geral do processo, especialmente no que tange a entender que todas as áreas estão integradas e que uma depende da outra para alcançar suas metas.

Os relatos dos entrevistados que pertencem aos grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B está em harmonia com os conceitos de Hansson (2003), que afirma que o contínuo entendimento do significado do trabalho facilita a coordenação das ações do grupo. Tal visão processual desenvolvida permite que os envolvidos percebam os graus de interdependência existentes entre as áreas, sendo que o detalhamento cada vez maior amplia a visão das interfaces entre os processos e os recursos comuns envolvidos entre os diferentes setores.

5.2 DIMENSÃO COGNITIVA

A dimensão cognitiva representa os recursos estabelecidos pelo compartilhamento de significados entre os membros das redes, isto é, suas interpretações e sistemas de significado incluindo a linguagem, os códigos e as narrativas compartilhadas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Na dimensão social da cognição, o enfoque está em processos de atribuição, formação de impressões, estereótipos, atitudes, protótipos e scripts. Tal resgate busca ampliar a compreensão e o equacionamento de episódios de conflito, na formulação de estratégias, na análise dos ambientes, nas decisões sobre inovação tecnológica, na criação de ambientes de aprendizagem e no próprio desempenho organizacional (BASTOS, 2002). Com relação aos sistemas de significado – outro elemento da dimensão cognitiva – podemos destacar a ênfase

da participação dos entrevistados em projetos especiais, principalmente quando os grupos passaram por situações inesperadas.

A dimensão cognitiva do capital social está presente em todos os grupos especialmente pelo fato de possuírem um objetivo comum e compartilharem conhecimento em seus contatos diários. A troca de informações é facilitada tanto pela similaridade dos processos utilizados como pela utilização de jargões técnicos pelos membros do grupo, mesmo que isso não indique que de fato há uma linguagem compartilhada. Uma vez que o sentido coletivo depende da forma como as pessoas são orientadas pelo modelo de gestão, o papel da linguagem torna-se fundamental para a construção de sentido do trabalho (BOREHAM, 2004; HANSSON, 2003), buscando como resultado uma linguagem comum aos diferentes grupos (BOTERF, 2003), de acordo com algumas características das competências coletivas, como comunicação (BOREHAM, 2004; BOTERF, 2003; HANSSON, 2003) e papéis (BOREHAM, 2004; HANSSON, 2003; WEICK e ROBERTS, 1993).

5.2.1 Comunicação

Em relação à utilização de algum instrumento (artefato) próprio de comunicação (jornais internos, intranet, etc.) pelo grupo, com o intuito de verificar se há algum tipo de linguagem compartilhada no grupo, tanto os grupos de trabalho que atuam no setor administrativo como os grupos de trabalho que atuam na fábrica das empresas A e B citam vários sistemas de comunicação formais e informais. A comunicação formal está expressa através de reuniões, treinamentos, *e-mails*, contatos telefônicos, intranet e mural. A comunicação informal apresenta-se na forma de conversas, gestos e observações. As práticas informais de comunicação ocorrem por meio de conversas informais no refeitório da empresa, nos corredores e durante o café.

A empresa A possui um informativo de circulação interna chamado de “Informa Atividade”. Tal informativo é semestral e apresenta algumas informações da empresa em relação à eventos, festividades, cursos, palestras, visitas, notícias do setor administrativo, industrial, comercial e marketing. Além disso, apresenta a relação de casamentos e de

nascimentos, bem como um informativo sobre os indivíduos que alteraram sua função na empresa de acordo com o recrutamento interno.

Já a empresa B possui um canal de televisão interno que funciona como um mural. Neste canal, são veiculados assuntos de interesse comum a todos, bem como vídeos institucionais e de produtos. Além disso, sempre que surge alguma nova informação acerca de um fato importante para a empresa, todos ficam sabendo por este canal. Além disso, informações sobre eventos, festividades e aniversários também são transmitidas.

5.2.2 Papéis

Além do contexto, o processo de *sensemaking* tem por base a estrutura social de interação dos grupos e um sistema de papéis definidos e conectados entre si (BOREHAM, 2004; HANSSON, 2003; WEICK e ROBERTS, 1993). Por isso, a definição de papéis é fundamental, devendo haver distinção entre os papéis relacionados à organização e ao grupo de trabalho. A estrutura do grupo é definida por papéis relacionados por meio de atividades interconectadas, sendo que as atividades diárias é que estruturam as relações, conferindo sentido às ações dos grupos.

A multiplicidade de papéis envolvidos nos grupos também é um fator que interfere no seu significado, uma vez que os membros dos grupos vão assumindo papéis cada vez mais entrelaçados e interdependentes entre si, construindo um objetivo comum a todos. No entanto, todos os membros dos grupos possuem um papel genérico no que diz respeito à visão estratégica da organização (HANSSON, 2003).

Por isso, com o objetivo de verificar o significado dos diferentes papéis dentro do grupo, uma das entrevistadas do grupo de trabalho do setor administrativo da empresa A contou sobre uma situação inesperada e como o grupo lidou com ela. Foi durante a crise financeira que abalou a economia no ano de 2009. A entrevistada conta que o grupo se mobilizou pela redução de custos na empresa, sugerindo mecanismos para redução de desperdício e economia de gastos. Adotando a idéia do grupo, a alta administração ordenou a criação de grupos de redução de custos para estudar onde se deviam cortar os gastos sem comprometer a qualidade dos produtos. Mesmo com todos os esforços, foram necessárias

flexibilizações na jornada de trabalho e antecipação de férias. Porém, ninguém foi demitido e notou-se que os índices de absenteísmo diminuíram, segundo informação da entrevistada.

No grupo de trabalho da fábrica da empresa A também houve uma situação inesperada. O entrevistado cita que ocorreu um acidente de trabalho na empresa justamente na semana em que o técnico de segurança do trabalho não pôde trabalhar. Diante de tal situação, o entrevistado afirma que necessitou prestar toda a assistência ao acidentado, acompanhando o mesmo até o hospital e posteriormente até a sua casa. Segundo ele, a experiência foi válida, pois o mesmo pôde acompanhar todo o processo envolvido desde o momento em que houve o acidente de trabalho até a recuperação do acidentado, servindo de exemplo e de alerta para ele e para os integrantes do grupo, especialmente no que tange a evitar este tipo de situação.

O grupo de trabalho do setor administrativo da empresa B também citou a crise financeira de 2009 como uma situação inesperada. A entrevistada afirma que algumas integrantes do grupo ajudaram na criação de um programa de orientação financeira, para estimular as pessoas a economizarem neste período. Tal informativo foi bem aceito por todos e bastante útil, conforme relatos posteriores. Mesmo assim, foram necessárias flexibilizações na jornada de trabalho, bem como demissões em todos os setores. Todavia, notou-se a diminuição nos índices de absenteísmo, segundo informação da entrevistada.

O grupo de trabalho da fábrica da empresa B também se deparou com uma situação inesperada. O entrevistado cita que o fato ocorreu com uma pessoa selecionada para trabalhar em seu setor, do sexo feminino. Como essa pessoa tinha um curso específico, acabou sendo selecionada por questões técnicas. Contudo, todos os integrantes do setor eram homens e jamais uma mulher havia trabalhado ali. O entrevistado comenta que, no início, a aceitação não foi boa, especialmente pelas mudanças que ela propôs. Entretanto, após um longo trabalho psicológico para convencer a pessoa a permanecer no grupo, bem como aos demais integrantes de sua importância para o bom andamento das atividades, atualmente a mesma continua desempenhando suas funções e possui um bom relacionamento com todos.

5.3 DIMENSÃO RELACIONAL

A dimensão relacional focaliza o papel dos laços diretos entre os atores com relação aos conteúdos transacionados nas interações e suas diversidades. Entre os conteúdos transacionados nesta dimensão estão a amizade, a troca de informações, o respeito, a confiança, as normas, as sanções e a identificação (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Os autores exemplificam que dois atores podem ocupar posições equivalentes em uma determinada configuração estrutural de rede, mas suas ligações pessoais e emocionais com outros indivíduos podem fazer com que eles tenham comportamentos totalmente diferentes na troca de informações, recursos ou mudanças na carreira (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Por isso, no que se refere à teoria do capital social, a informalidade pode representar que existe um nível significativo de capital social.

Com relação à dimensão relacional dos grupos entrevistados, os elementos encontrados na literatura e também nas entrevistas são a confiança, a amizade, a união e a reciprocidade. Sobre a participação voluntária em projetos sociais, nota-se que a adesão é alta. O trabalho voluntário - ao mesmo tempo em que busca a superação dos interesses individuais em benefício do coletivo - também pode apresentar dificuldades de gestão destes recursos humanos: a dificuldade de estabelecer cobranças, de exigir conhecimentos específicos e comprometimento de longo prazo (MACKE; CARRION e DILLY, 2010).

Em relação às normas - outro elemento da dimensão relacional - estas são bastante enfatizadas no dia-a-dia dos grupos. Existem os princípios básicos de conduta, sejam eles formalizados ou não, que incluem regras como disciplina, pontualidade, assiduidade, respeito e dedicação. Tudo isso contribui para a construção de valores coletivos entre os membros do grupo. Além disso, outro aspecto importante da dimensão relacional que foi percebido nos grupos está relacionado aos hábitos e obrigações morais que são compartilhados pelos membros. Tais aspectos são pré-requisitos para que algum novo membro seja aceito no grupo.

Tal entendimento compartilhado, ao mesmo tempo em que é estruturado pelo desenvolvimento contínuo do *sensemaking*, oferece uma estrutura básica para o desenvolvimento e a manutenção das competências coletivas (HANSSON, 2003; SANDBERG, 2000), especialmente em relação à visão compartilhada (HANSSON, 2003) e interação (FROHM, 2002).

5.3.1 Visão Compartilhada

Com o objetivo de verificar se existem e como são as normas do grupo, especialmente no que tange as normas formais e as normais informais, percebe-se que tanto o grupo de trabalho do setor administrativo como o grupo de trabalho da fábrica da empresa A não possuem normas formais estruturadas. Isso ocorre porque a empresa está estruturando um código de conduta ética, conforme relato da coordenadora do grupo de trabalho do setor administrativo. Mesmo assim, sempre que há a contratação de uma nova pessoa, no primeiro dia de trabalho é feito uma integração com a mesma, mostrando quais são os princípios da empresa e como ela deve se comportar. Se o gestor da área em que a pessoa foi contratada acredita ser necessário que a mesma também passe por uma integração de outras áreas, isso é feito. Nas normais informais, destaca-se a citação dos entrevistados para palavras como honestidade, confiança, responsabilidade e profissionalismo. O supervisor do grupo de trabalho foi claro ao afirmar que não são aceitos qualquer tipos de desvio de conduta no ambiente de trabalho. Segundo ele, todos os que estão no grupo sabem que sua metodologia é semelhante ao semáforo. Não há uma segunda chance para um carro que atravessa o semáforo na luz vermelha em período de intenso tráfego. O entrevistado afirma que este é o melhor exemplo de explicar as pessoas que, em alguns aspectos, não há uma segunda chance.

Em relação às normas (hábitos e obrigações morais recíprocas) que são compartilhadas pelos membros do grupo, de modo a notar a presença ou ausência de confiança, um dos entrevistados cita que o contato diário acaba moldando as pessoas. Se determinado indivíduo possui algum hábito ou tendência que não é aceito pelo grupo, o mesmo logo observa e, na maioria das vezes, acaba se adaptando ao ritmo do grupo. Entretanto, caso isso não seja feito e o indivíduo insista em impor suas normas, logo é excluído do grupo.

Em contrapartida, tanto o grupo de trabalho do setor administrativo como o grupo de trabalho da fábrica da empresa B possuem um código de conduta ética. Tal código tem por objetivo orientar e auxiliar as ações e a tomada de decisões. Nele, estão contidas as principais referências que devem reger o relacionamento da empresa com seus colaboradores, fornecedores, comunidade, clientes e órgãos públicos, além de prever situações características de conflitos de interesse. Segundo a coordenadora do grupo de trabalho do setor administrativo, o código de conduta ética não só busca atender aos princípios de governança corporativa, como também reforçar os valores da empresa, que são o comprometimento, a

ética, a transparência e o respeito mútuo. Ainda segundo a entrevistada, o código de conduta ética não tem a intenção de limitar o desenvolvimento dos negócios, mas sim acrescentar valor, apoiar o crescimento e a constante busca pela excelência.

Em relação às normas informais, um dos entrevistados do grupo de trabalho da fábrica cita que, para fazer parte do grupo, todos devem se mobilizar nos programas sociais da empresa, como doação de sangue e ajuda financeira para aqueles que necessitam de algum procedimento médico e não tem condições financeiras de arcar com as despesas. Além disso, mesmo que a hora extra não seja obrigatória no grupo, sempre que é necessário todos ficam até mais tarde para cumprir determinada tarefa.

Finalmente, para verificar o senso de autocrítica, o grupo de trabalho do setor administrativo da empresa A citou a integração, interação, crítica construtiva, diálogo aberto, amizade, confiança e respeito como os principais pontos fortes do grupo. Em relação aos seus pontos fracos, foi citada a falta de tempo para maior interação, falta de autonomia, uma estrutura muito enxuta e a baixa automatização (processos ainda são muito manuais) como os principais gargalos do grupo. No grupo de trabalho da fábrica da empresa A, os pontos fortes citados foram: cooperação, humildade, respeito, integração, confiança e amizade. Na questão dos pontos fracos, foi citada a falta de autonomia e uma maior integração com as demais áreas da empresa.

No grupo de trabalho do setor administrativo da empresa B, os pontos fortes citados foram o trabalho em equipe, cooperação, amizade, colaboração, integração e confiança. Já os pontos fracos estão relacionados a melhor comunicação entre todos os membros do grupo, especialmente no diálogo para resolução dos problemas sem interferência da coordenadora, bem como a falta de autonomia. Em relação ao grupo de trabalho da fábrica da empresa B, os pontos fortes citados foram o conhecimento técnico, vontade de aprender, integração, autonomia, cooperação, amizade e confiança. Na questão dos pontos fracos, foi citada a falta de comunicação do grupo com as demais áreas da empresa, bem como a pouca cooperação existente com os outros setores.

5.3.2 Interação

Na questão dos hábitos e obrigações morais que são compartilhados pelos membros do grupo, nota-se que há uma semelhança entre os relatos do grupo de trabalho do setor administrativo e da fábrica da empresa B. Um dos entrevistados do grupo que atua na fábrica cita que pessoas orgulhosas não são aceitas dentro do grupo. Por isso, todos os que trabalham no grupo devem ser abertos a críticas e melhorias. Ainda outra entrevistada, que atua no grupo do setor administrativo, afirma que o egoísmo é algo proibido dentro do grupo. Todos devem pensar coletivamente e não em si mesmo, até porque um depende do trabalho do outro no grupo, conforme atesta a mesma. A coordenadora do grupo de trabalho do setor administrativo enfatiza que a prepotência (pessoas de “nariz empinado”) não é aceita dentro do grupo em hipótese alguma, uma vez que a principal diretriz do grupo é a cooperação entre seus membros, de modo que todos se ajudem em prol de um resultado comum.

Na empresa A, também há uma similaridade entre os relatos do grupo de trabalho do setor administrativo e da fábrica em relação a questão dos hábitos e obrigações morais que são compartilhados pelos membros do grupo. A coordenadora do grupo administrativo cita que não são aceitos quaisquer tipos de desvio de conduta no ambiente de trabalho, especialmente em relação aos aspectos que norteiam as ações do grupo, elencados por ela na seguinte ordem: disciplina, pontualidade, assiduidade, respeito e dedicação. Se algum membro do grupo começa a destoar dessas atribuições, logo é excluído. Já um dos entrevistados do grupo de trabalho da fábrica cita a questão do cumprimento de ordens e de metas. Segundo ele, um dos lemas do grupo é: “quem não sabe obedecer, jamais saberá mandar”. Por isso, o grupo logo exclui qualquer indivíduo que não obedece às ordens. A questão do “corpo-mole” no trabalho também foi enfatizada pelo entrevistado, que citou que logo percebe quando algum membro do grupo está rendendo menos do que pode. Após conversar com o indivíduo, justamente no intuito de poder auxiliar caso o problema esteja relacionado a alguma questão externa, se não há uma melhora, o mesmo é convidado a se retirar do grupo.

5.4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES E ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E DO CAPITAL SOCIAL

Diante da complexidade de análise e convergência entre as dimensões do capital social e os elementos das competências coletivas, utilizou-se a análise quantitativa de conteúdo através da incidência de palavras a partir do *software* NVivo 7, permitindo explorar de forma concisa as relações entre os dados coletados.

A análise quantitativa será desenvolvida através do estudo das duas organizações objeto de estudo, sendo que a empresa A possui programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe, enquanto que a empresa B não atende a nenhum dos critérios. Para a análise das duas organizações, utilizou-se como base a relação entre as dimensões e os elementos das competências coletivas e do capital social, elaborada através da Figura 10. As categorias de análise foram pré-definidas com base nas informações coletadas nas entrevistas, tendo como inspiração os elementos das competências coletivas e do capital social apresentados no referencial teórico desta dissertação e sintetizados na Figura 10. Nesta figura, ressaltam-se as equivalências entre as dimensões do capital social e os elementos das competências coletivas, uma vez que a inter-relação entre os elementos das competências coletivas com as dimensões do capital social demonstra que os conceitos estão relacionados entre si e que o contexto de análise tem influência direta no desenvolvimento das competências coletivas.

As referências codificadas referem-se à incidência de palavras, por parte dos entrevistados, de alguma citação ou característica relacionada entre as dimensões e os elementos das competências coletivas e do capital social, com base nas categorias de análise pré-definidas, de acordo com o modelo apresentado na Figura 10. Desse modo, a incidência maior ou menor de referências codificadas em determinada categoria de análise indica se houve maior ou menor incidência de palavras relacionadas às dimensões e aos elementos das competências coletivas e do capital social.

5.4.1 Matriz de Codificação

Para análise quantitativa das entrevistas das empresas A e B utilizou-se a matriz de codificação do NVivo 7. Tal ferramenta permite cruzar todas as codificações que foram realizadas para os elementos de análise e gerar como resultado uma planilha de dados, ou seja, dados quantitativos do conteúdo das entrevistas.

A matriz de codificação apresenta o cruzamento entre os elementos, de acordo com o número de referências codificadas entre eles, elaboradas através da Figura 10. Apresenta-se a seguir as relações entre os elementos e a incidência das referências codificadas, conforme mostram as Figuras 11 e 12.

Figura 11 – Matriz de codificação empresa A

		Cognitiva				Estrutural			Relacional
Sensemaking	Contexto								
	Comunicação	13	Comunic						
	Papéis	14	33	Papéis					
Entendimento Compartilhado	Coletivo	19	18	31	Coletivo				
	Interação	22	18	33	27	Interação			
	Conhecimento	21	8	37	32	22	Conheci		
Composição	Visão	15	12	29	28	17	20	Visão	
	Interação	2	5	1	4	4	7	1	

Fonte: Adaptado do NVivo 7.

Figura 12 – Matriz de codificação empresa B

		Cognitiva							
Sensemaking	Contexto								
	Comunicação	3	Comunic						
	Papéis	3	11	Papéis	Estrutural				
Entendimento Compartilhado	Coletivo	2	33	14	Coletivo				
	Interação	19	35	13	22	Interação			
	Conhecimento	36	28	1	6	6	Conheci	Relacional	
Composição	Visão	18	25	27	31	32	19		
	Interação	13	29	12	23	20	2		2

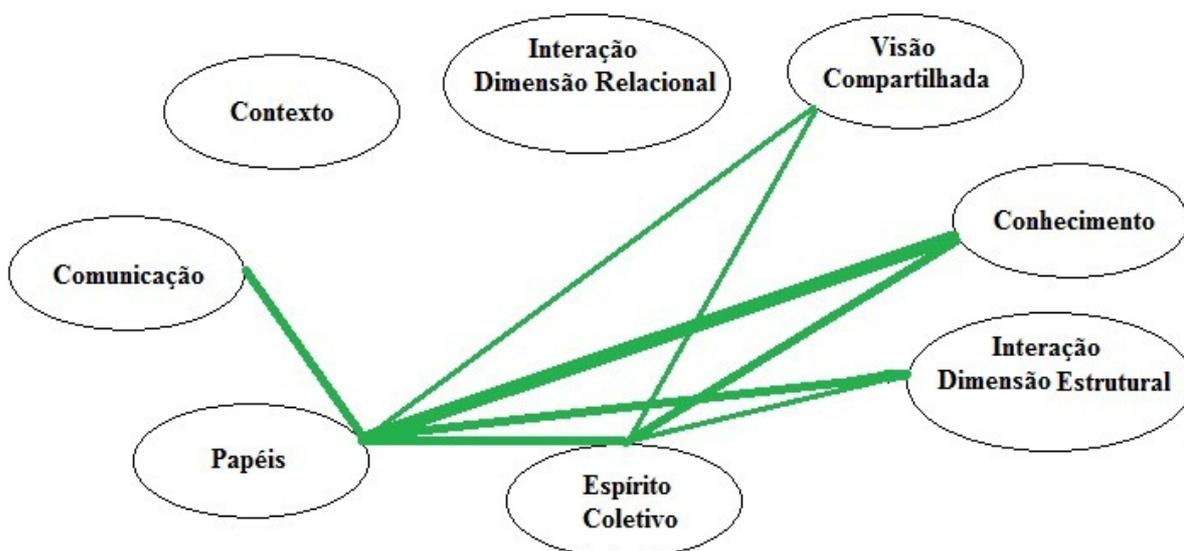
Fonte: Adaptado do NVivo 7.

Utilizou-se uma representação em cores para facilitar a identificação visual do número de referências codificadas no cruzamento entre os elementos. A cor verde apresenta as relações com alta incidência de referências codificadas (25 a 40). Já a cor amarela apresenta as relações com média incidência de referências codificadas (11 a 24). Por fim, a cor vermelha apresenta as relações com baixa incidência de referências codificadas (1 a 10).

5.4.2 Referências Codificadas

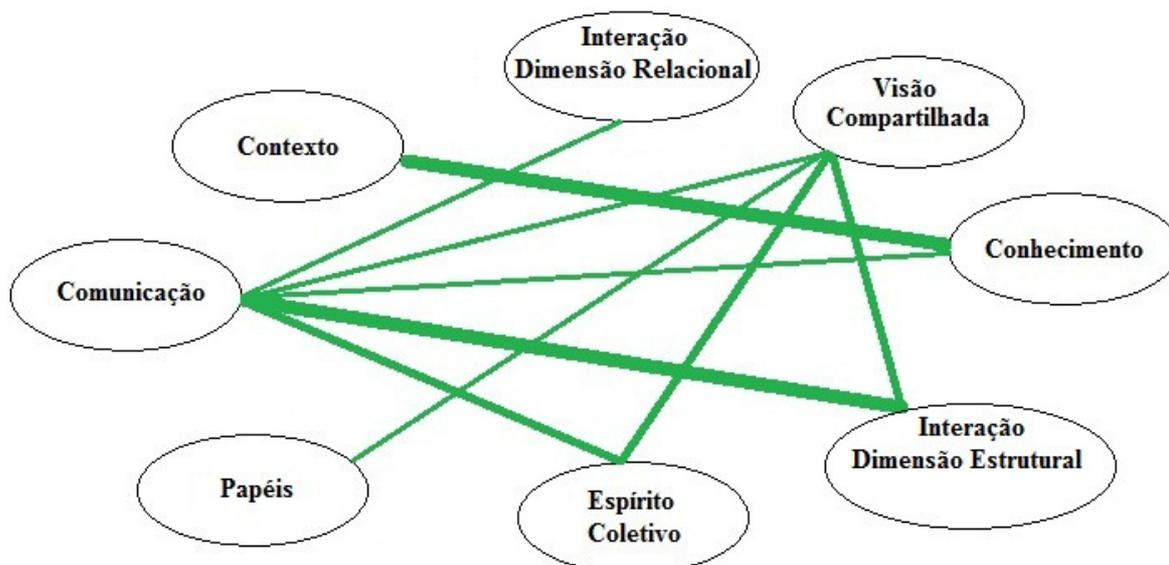
Considerando o grau de complexidade das relações entre as dimensões do capital social e os elementos das competências coletivas, procurou-se aprofundar o entendimento dessa dinâmica através das Figuras 13 e 14, que demonstram os elementos da matriz de codificação das empresas A e B que possuem alta incidência de referências codificadas, identificando as relações pela linha de cor verde. Além disso, diferenciou-se o alto número de referências codificadas pela espessura da linha, de forma a entender as diferentes intensidades das relações existentes.

Figura 13 – Elementos da matriz de codificação da empresa A que possuem alta incidência de referências codificadas



Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo 7.

Figura 14 – Elementos da matriz de codificação da empresa B que possuem alta incidência de referências codificadas



Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo 7.

Em relação à empresa A, as relações apresentadas permitem algumas análises considerando a espessura da linha. A linha mais espessa corresponde à relação entre os elementos conhecimento e papéis. Já as linhas de espessura média apresentam a relação entre os elementos papéis e comunicação; espírito coletivo e papéis; interação e papéis; conhecimento e espírito coletivo. Por fim, as linhas de espessura fina apresentam as relações

entre os elementos papéis e visão compartilhada; interação e espírito coletivo; visão compartilhada e espírito coletivo.

De acordo com a análise apresentada, percebe-se que os elementos papéis, espírito coletivo, interação e conhecimento se sobressaem aos demais elementos, além de estarem relacionados entre si. O destaque ao elemento papéis na análise da empresa A está relacionada à capacidade dos grupos de trabalho, tanto do setor administrativo como da fábrica, mobilizarem-se em prol de situações inesperadas. Visto que são as atividades diárias que estruturam as relações dos grupos, conferindo sentido às ações, nota-se que há convergência nos membros do grupo em prol de um objetivo comum a todos. Dessa forma, os indivíduos vão assumindo papéis cada vez mais entrelaçados e interdependentes entre si. Além disso, uma vez que os elementos espírito coletivo e interação estão relacionados ao elemento papéis, entende-se que as relações dos grupos perpassam o ambiente organizacional, de modo que as rotinas organizacionais unem o grupo e contribuem para que o conhecimento gerado pelo grupo seja compartilhado entre seus membros, especialmente através das conversas diárias.

A relação entre os elementos expostos acima está em harmonia com o programa de gestão por competência adotado pela empresa A. Visto que a gestão estratégica da empresa A busca atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução de objetivos organizacionais, nota-se que os membros dos grupos analisados estão unidos em prol do objetivo central da organização.

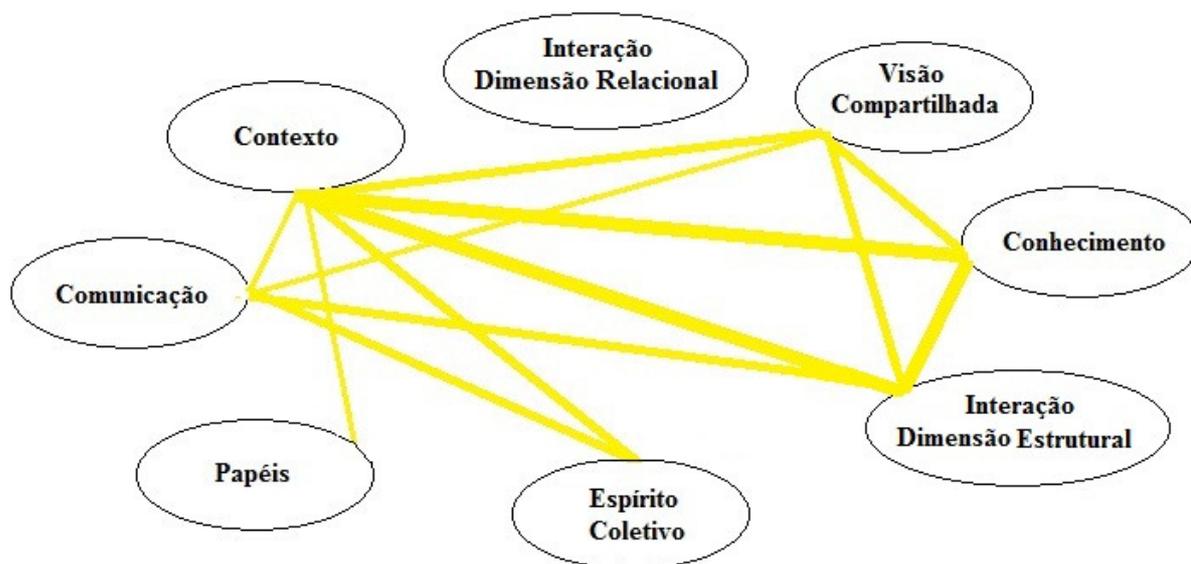
Já na empresa B, de acordo com a figura apresentada, percebe-se que todos os elementos possuem algum tipo de relação com os demais elementos, através de diferentes intensidades. Nota-se que o elemento contexto está fortemente interligado com o elemento conhecimento. Isso se dá pelo fato de que os grupos de trabalho da empresa B compartilham conhecimento técnico nas reuniões semanais. Além disso, alguns assuntos técnicos que são importantes para o trabalho são compartilhados através de *e-mails*. Além disso, o elemento comunicação possui relação com quase todos os demais elementos. Isso atesta que as conversas diárias são valorizadas pelos integrantes dos grupos. Além disso, o canal de televisão interno que funciona como um mural está sendo bem aproveitado.

Os elementos interação e comunicação também possuem alto grau de intensidade. Tal relação é explicada pelo ambiente físico que a empresa B possui onde os processos de interação ocorrem, com a ressalva de que não existe nenhuma prática formal que estimule a

interação e a cooperação entre os membros dos grupos, uma vez que os entrevistados citaram as próprias conversas diárias como principal meio de interação.

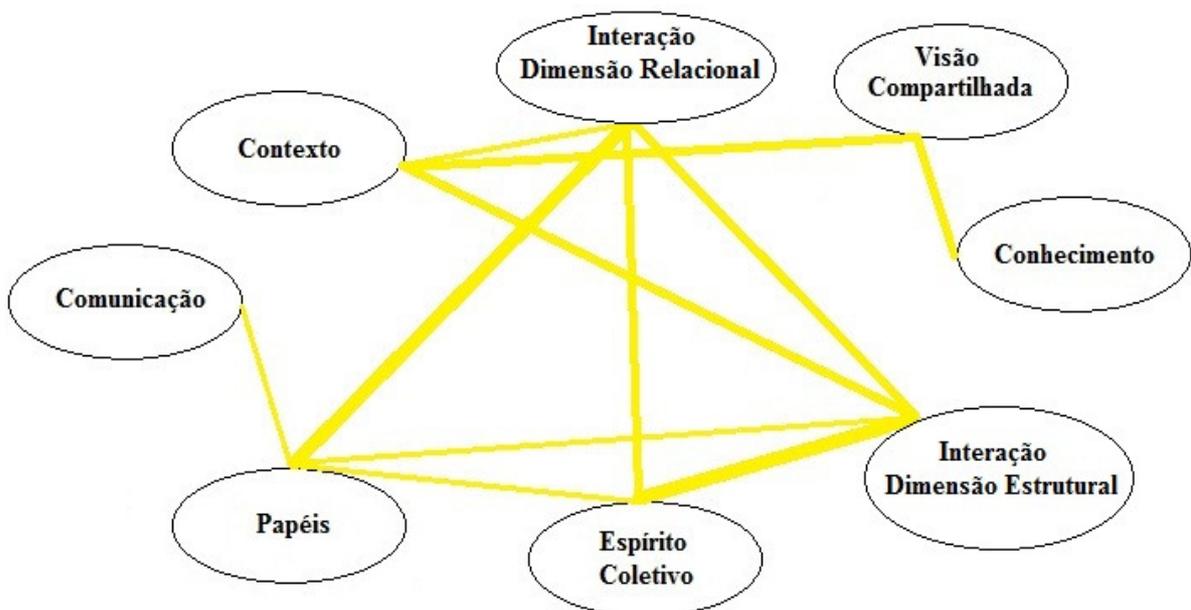
Nas Figuras 15 e 16 procurou-se apresentar os elementos da matriz de codificação das empresas A e B que possuem média incidência de referências codificadas, identificando as relações pela linha de cor amarela. Além disso, diferenciaram-se as referências codificadas pela espessura da linha, de forma a entender as diferentes intensidades das relações existentes.

Figura 15 – Elementos da matriz de codificação da empresa A que possuem média incidência de referências codificadas



Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo 7.

Figura 16 – Elementos da matriz de codificação da empresa B que possuem média incidência de referências codificadas



Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo 7.

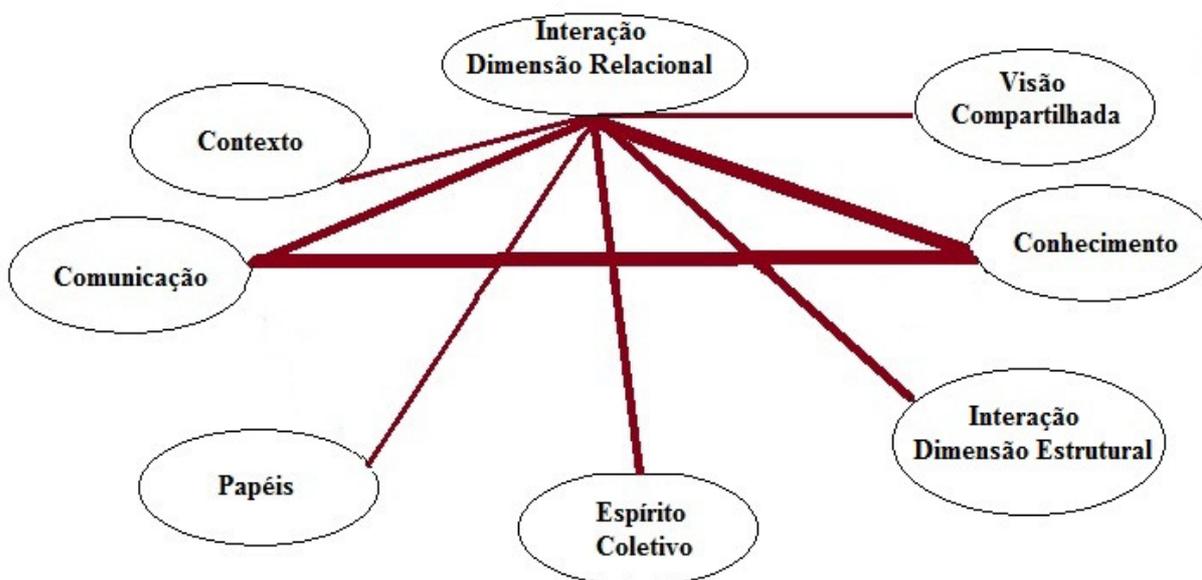
Em relação à empresa A, ao isolar os elementos que possuem média incidência de referências codificadas, percebe-se que o contexto apresenta relações de diferentes intensidades com quase todos os outros elementos. As relações mais intensas do contexto estão com os elementos conhecimento e interação. O contexto está relacionado com a estratégia da empresa A e com seu modelo de gestão. Por isso, o contexto em que os grupos estão inseridos tem influência direta no desenvolvimento das competências coletivas, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

Além disso, há relação intensa entre o conhecimento e a interação nos grupos de trabalho da empresa A. Esta interação se dá pelas conversas diárias bem como por meio da troca de *e-mails*, além das informações veiculadas no mural. Desde que a empresa A alterou sua cultura departamental para processos formais de trabalho em equipe, houve melhora na coordenação dos conhecimentos dos grupos em prol de um alvo único.

Já na empresa B, assim como no caso dos elementos com alta incidência de referências codificadas, os elementos de média incidência também possuem algum tipo de relação entre si, sem que nenhum elemento não possua alguma ligação com outro. Destaca-se a intensidade da relação entre os elementos interação e papéis. Na empresa B, há uma multiplicidade de papéis envolvidos nos grupos, especialmente pelos programas da organização que estimulam a capacitação técnica. O reflexo disso é a mão-de-obra polivalente dos membros dos grupos, que acabam assumindo papéis cada vez mais entrelaçados e interdependentes entre si, especialmente pelo fato de se relacionarem com os demais setores da organização. Some-se a isto o fato do próprio contexto organizacional pressionar pela contínua aprendizagem técnica. Na questão dos hábitos e obrigações morais que são compartilhados pelos membros dos grupos, sintetizados pelo elemento interação (associado à dimensão relacional do capital social), a empresa B possui um código de conduta ético que é compartilhado por todos na organização. Uma vez que os entrevistados afirmaram que costumam ler e, especialmente, aplicar as normas da empresa, o fato dos elementos interação e papéis estarem relacionados assevera tal informação.

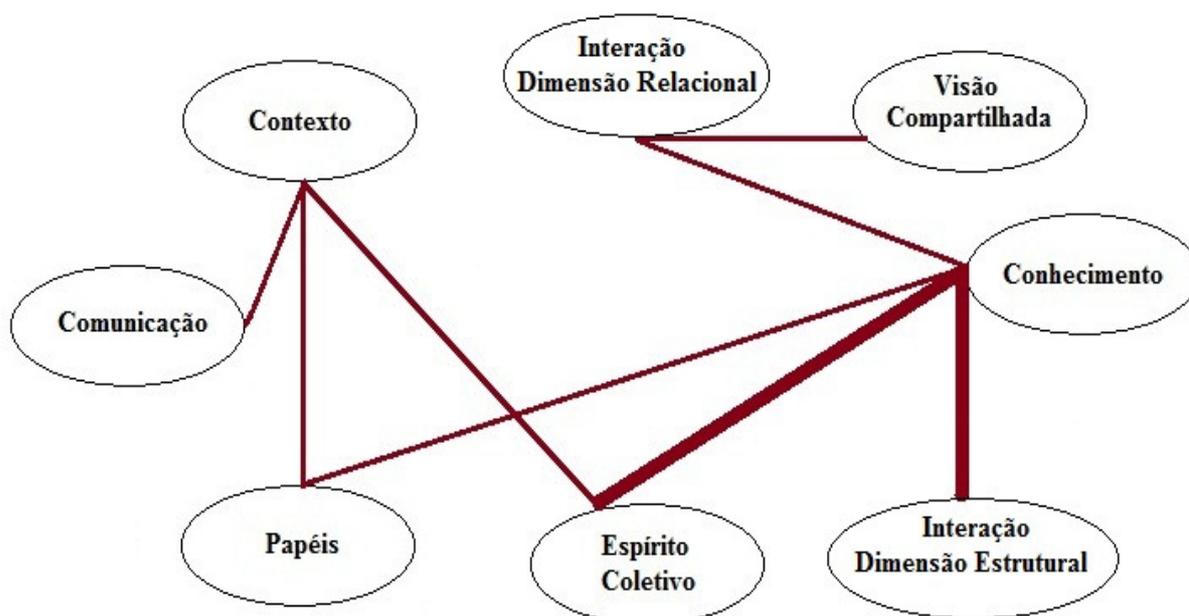
Por fim, as Figuras 17 e 18 apresentam os elementos da matriz de codificação das empresas A e B que possuem baixa incidência de referências codificadas, identificando as relações pela linha de cor vermelha. Além disso, diferenciaram-se as referências codificadas pela espessura da linha, de forma a entender as diferentes intensidades das relações existentes.

Figura 17 – Elementos da matriz de codificação da empresa A que possuem baixa incidência de referências codificadas



Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo 7.

Figura 18 – Elementos da matriz de codificação da empresa B que possuem baixa incidência de referências codificadas



Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo 7.

Em relação à empresa A, em análise aos elementos que apresentam baixa incidência de referências codificadas, percebe-se que a interação possui relação com todos os outros elementos, mas com intensidades diferentes. Destaca-se que o elemento interação, nesta análise, está associado à dimensão relacional do capital social. Entre os conteúdos transacionados nesta dimensão estão a amizade, a troca de informações, o respeito, a

confiança, as normas, as sanções e a identificação. Na empresa A, o código de conduta não é formalizado, sendo que os princípios básicos de conduta são transmitidos de um indivíduo para o outro. Além disso, para que algum novo membro seja aceito no grupo, é pré-requisito compartilhar dos mesmos hábitos e obrigações morais. Não são aceitos quaisquer tipos de desvio de conduta no ambiente de trabalho, especialmente em relação aos aspectos que norteiam as ações dos grupos. Se algum membro do grupo começa a destoar dessas atribuições, logo é excluído. Por fim, vale lembrar que a empresa A não possui um espaço específico para reflexão e troca de experiências, bem como processo (prática) formal que estimule a interação e a cooperação entre os membros dos grupos.

Observa-se também alta intensidade entre os elementos conhecimento e comunicação. A comunicação facilita a troca de conhecimento através da linguagem, códigos e narrativas compartilhadas. A empresa A não possui nenhum tipo de linguagem compartilhada entre seus grupos, com exceção dos informativos que circulam dentro da empresa apresentando algumas informações gerais. Por mais que os grupos de trabalho da empresa A estejam associadas ao objetivo comum da organização e compartilhem conhecimento em seus contatos diários, a análise mostra que o elemento comunicação possui baixa incidência de referências codificadas, demonstrando não há uma linguagem compartilhada entre os membros. Uma vez que o sentido coletivo depende da forma como as pessoas trocam informações, o papel da linguagem torna-se fundamental para a construção de sentido do trabalho, buscando uma linguagem única aos diferentes grupos.

Já na empresa B, acerca dos elementos que apresentam baixa incidência de referências codificadas, percebe-se que, assim como aconteceu nas relações com alta e média incidência de referências codificadas, todos os elementos possuem algum tipo de relação com algum outro elemento. Em especial, percebe-se a intensidade entre os elementos espírito coletivo e conhecimento. Vale destacar que o elemento conhecimento nas análises da empresa B está fortemente relacionado aos programas de capacitação técnica que a organização implementa. O fato deste elemento estar relacionado com o elemento espírito coletivo demonstra que os programas de capacitação técnica, por mais que aumentem a competência técnica dos profissionais, não estão contribuindo para o desenvolvimento das competências coletivas nos grupos. Ressalta-se que somente é possível alcançar um objetivo comum dentro de um grupo se as relações entre seus membros forem sólidas e integradas. Tais fatores reforçam o conceito de espírito coletivo, que para Weick e Roberts (1993) é um conjunto de competências interdependentes que se desenvolvem num fluxo contínuo, construído a partir de espaços

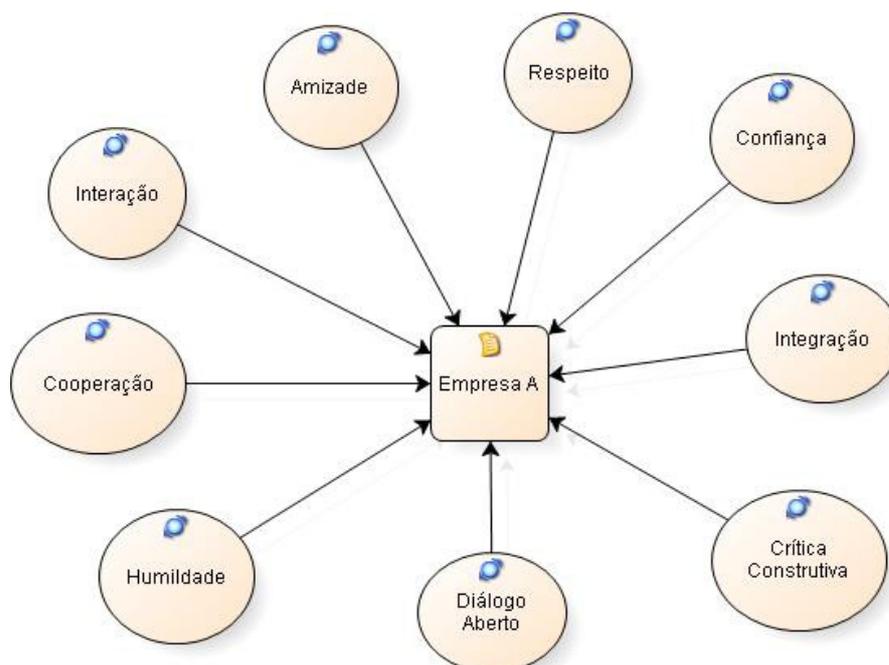
compartilhados de conhecimento e de atuação, potencializando a competência dos grupos de uma maneira geral. O fato de o conhecimento técnico ser mais importante do que as questões comportamentais nos grupos de trabalho da empresa B está em harmonia com a relação intensa entre os elementos espírito coletivo e conhecimento.

Nota-se também alta intensidade entre os elementos interação e conhecimento, sendo que o elemento interação, nesta análise, está associado à dimensão relacional do capital social. Mesmo que a empresa B possua um código de conduta formalizado, os indivíduos possuem normas e obrigações morais recíprocas que não estão explícitas no código de conduta, mas mesmo assim são acatadas e servem para “moldar” os integrantes dos grupos em relação aos hábitos e costumes. Desvios de conduta em relação às características que norteiam as ações dos grupos não são aceitos.

5.4.3 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Para análise dos pontos fortes da empresa A, gerou-se um modelo através do NVivo 7. A Figura 19 apresenta os principais elementos citados nas entrevistas com os dois grupos de trabalho.

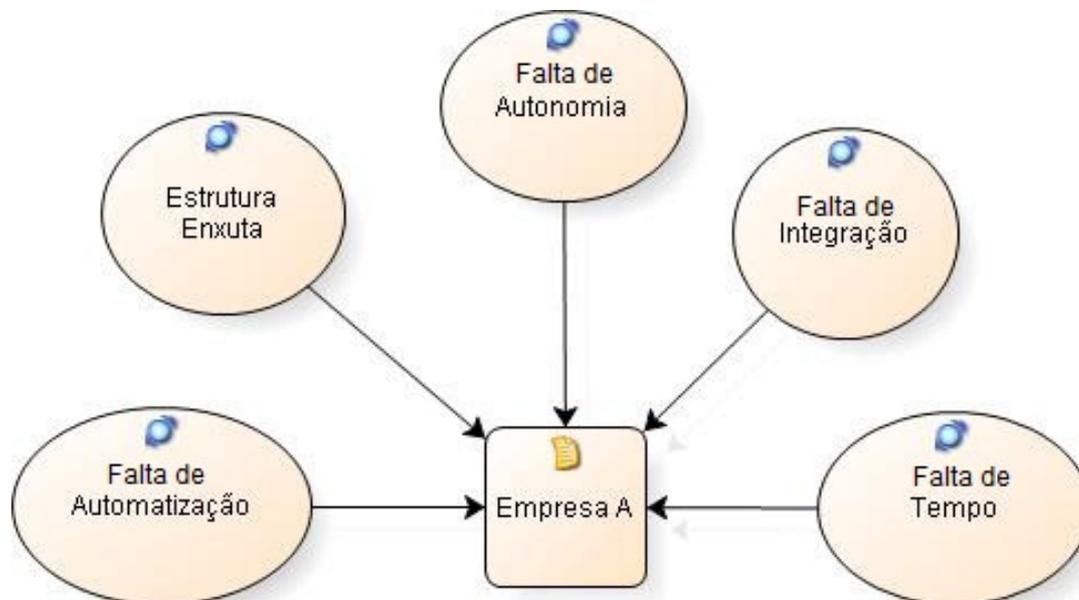
Figura 19 – Pontos fortes empresa A



Fonte: Adaptado do NVivo 7.

A mesma análise foi realizada em relação aos pontos fracos da empresa A. A Figura 20 apresenta o modelo gerado através do NVivo 7.

Figura 20 – Pontos fracos empresa A

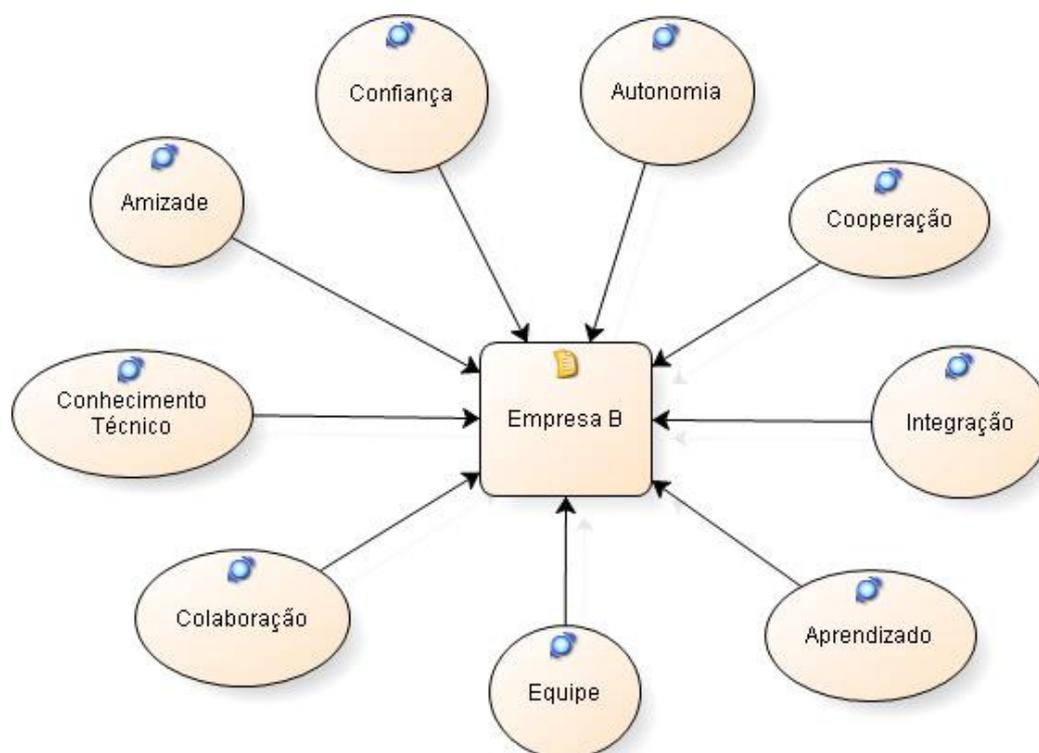


Fonte: Adaptado do NVivo 7.

Em relação aos pontos fortes da empresa A, destaca-se a cooperação, que foi o item mais citado entre todos os entrevistados. Este item está em harmonia com a concepção de que as atividades diárias realizadas pelos grupos de trabalho da empresa A estruturam suas relações, com convergência dos membros em prol de um objetivo comum a todos. Além disso, o programa de gestão por competência adotado pela empresa favorece a cooperação dos indivíduos em prol do objetivo central da organização. Por estes motivos, a cooperação ganha destaque dos entrevistados na análise acerca dos pontos fortes da organização.

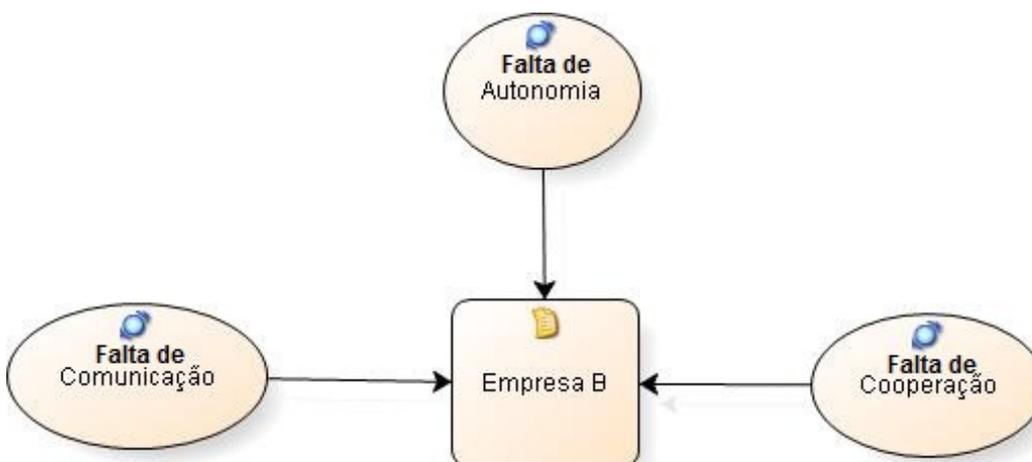
Em contrapartida, a falta de automatização foi o ponto fraco mais citado entre todos os entrevistados da empresa A. A maioria dos relatos sugere que a empresa invista no desenvolvimento de sistemas que auxiliem na automatização dos processos. Muitos reclamam que a falta de automatização acaba diminuindo o tempo dos indivíduos na execução de outras tarefas que poderiam ser mais rentáveis do ponto de vista estratégico da organização. Dessa forma, muito tempo é gasto em processos manuais que poderiam ser sistematizados em programas de informática, por exemplo.

Para análise dos pontos fortes da empresa B, também se gerou um modelo através do NVivo 7. A Figura 21 apresenta os principais elementos citados nas entrevistas com os dois grupos de trabalho.

Figura 21 – Pontos fortes empresa B

Fonte: Adaptado do NVivo 7.

A mesma análise foi realizada em relação aos pontos fracos da empresa B. A Figura 22 apresenta o modelo gerado através do NVivo 7.

Figura 22 – Pontos fracos empresa B

Fonte: Adaptado do NVivo 7.

Em relação aos pontos fortes da empresa B, destaca-se a amizade, que foi o item mais citado entre todos os entrevistados. Este item está em harmonia com os relatos dos entrevistados, que destacaram que as conversas diárias são valorizadas por todos na empresa. Há um intercâmbio de conhecimento técnico entre os membros dos grupos, o que fortalece na

criação de laços de amizade entre os indivíduos. Além disso, percebeu-se que a maioria dos entrevistados já possui um bom tempo de emprego na empresa, o que facilita na criação de vínculos afetivos e profissionais.

Por outro lado, a falta de autonomia foi o ponto fraco mais citado entre todos os entrevistados da empresa B. Tanto os entrevistados do grupo que trabalha na fábrica como os que trabalham no setor administrativo relataram que a falta de autonomia em alguns processos cria dificuldade no cumprimento das metas da organização. Além disso, afirmaram que o processo burocrático por detrás da autorização dos coordenadores das requisições internas acaba, por vezes, atrasando todos os processos da organização, o que gera falha na execução das atividades. Deste modo, sugerem que a organização reveja a questão da autonomia dentro dos processos, talvez criando níveis de autonomia de acordo com o tipo de atividade e o grau de importância da tarefa nos processos da empresa.

5.5 COMPARATIVO ENTRE AS ANÁLISES QUANTITATIVAS DAS EMPRESAS A E B

De posse dos resultados das análises quantitativas das entrevistas da empresa A e B, é possível efetuar algumas comparações, especialmente porque o presente estudo foi feito a fim de traçar um comparativo entre as organizações, sendo que a empresa A possui programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe, enquanto que a empresa B não atende a nenhum desses critérios.

Concernente aos elementos da matriz de codificação que possuem alta incidência de referências codificadas, notou-se que na empresa A os elementos papéis, espírito coletivo, interação e conhecimento se sobressaem aos demais elementos, além de estarem relacionados entre si. Já na empresa B, percebeu-se que todos os elementos possuem algum tipo de relação entre si, através de diferentes intensidades. Destaca-se a interligação entre os elementos contexto, conhecimento e comunicação.

Na empresa A, o destaque ao elemento papéis está relacionado à capacidade dos grupos de trabalho, tanto do setor administrativo como da fábrica, mobilizarem-se em prol de situações inesperadas, convergindo em prol de um objetivo comum a todos. Dessa forma, os indivíduos vão assumindo papéis cada vez mais entrelaçados e interdependentes entre si. As

relações dos grupos perpassam o ambiente organizacional, de modo que as rotinas organizacionais unem o grupo e contribuem para que o conhecimento gerado seja compartilhado, especialmente através das conversas diárias.

Na empresa B, as conversas diárias também são valorizadas pelos integrantes dos grupos. O fato de que ambos os grupos de trabalho da empresa B possuem reuniões semanais para discutir assuntos do trabalho também favorece nos processos de comunicação. Porém, ao contrário da empresa A, não houve destaque para o elemento papéis, que está relacionado à capacidade de mobilização em prol de situações inesperadas. Talvez isso seja explicado pelo fato dos membros dos grupos possuírem pouca autonomia, aguardando a decisão dos indivíduos de cargos hierárquicos superiores nestas situações. Em contrapartida, assim como na empresa A, as relações dos grupos perpassam o ambiente organizacional, favorecendo a consolidação das competências coletivas.

Em relação aos elementos da matriz de codificação que possuem média incidência de referências codificadas, notou-se que na empresa A o elemento contexto apresentou relações de diferentes intensidades com quase todos os outros elementos. O contexto está relacionado com a estratégia da empresa A e com seu modelo de gestão. Por isso, o contexto em que os grupos estão inseridos tem influência direta no desenvolvimento das competências coletivas, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho. Conforme relato dos entrevistados, desde que a empresa A alterou sua cultura departamental para processos formais de trabalho em equipe, houve melhora na coordenação dos conhecimentos dos grupos em prol de um alvo único.

Já na empresa B, todos os elementos analisados possuíram alguma ligação entre si. O destaque ficou para a intensidade da relação entre os elementos interação e papéis. O fato da empresa B estimular a capacitação técnica de seus colaboradores e o próprio contexto organizacional pressionar pela contínua aprendizagem técnica reflete na mão-de-obra polivalente dos membros dos grupos. Dessa forma, os indivíduos vão assumindo papéis cada vez mais entrelaçados e interdependentes entre si.

Sobre os elementos da matriz de codificação que possuem baixa incidência de referências codificadas, notou-se que na empresa A o elemento interação possui relação com todos os outros elementos, mas com intensidades diferentes. A empresa A não possui código de conduta formalizado, sendo que os princípios básicos de conduta são transmitidos de um indivíduo para o outro. Dessa forma, para que algum novo membro seja aceito no grupo, é

pré-requisito compartilhar dos mesmos hábitos e obrigações morais. Observou-se também alta intensidade entre os elementos conhecimento e comunicação. A empresa A não possui nenhum tipo de linguagem compartilhada entre seus grupos, por mais que os grupos de trabalho estejam associados ao objetivo comum da organização e compartilhem conhecimento em seus contatos diários.

Na empresa B, destaca-se a intensidade entre os elementos espírito coletivo e conhecimento. O fato de estes elementos estarem relacionados demonstra que os programas de capacitação técnica, por mais que aumentem a competência técnica dos profissionais, não estão contribuindo para o desenvolvimento das competências coletivas nos grupos. Uma vez que a empresa B valoriza mais o conhecimento técnico do que as questões comportamentais nos grupos de trabalho, não há uma linguagem compartilhada entre os membros, assim como na empresa A.

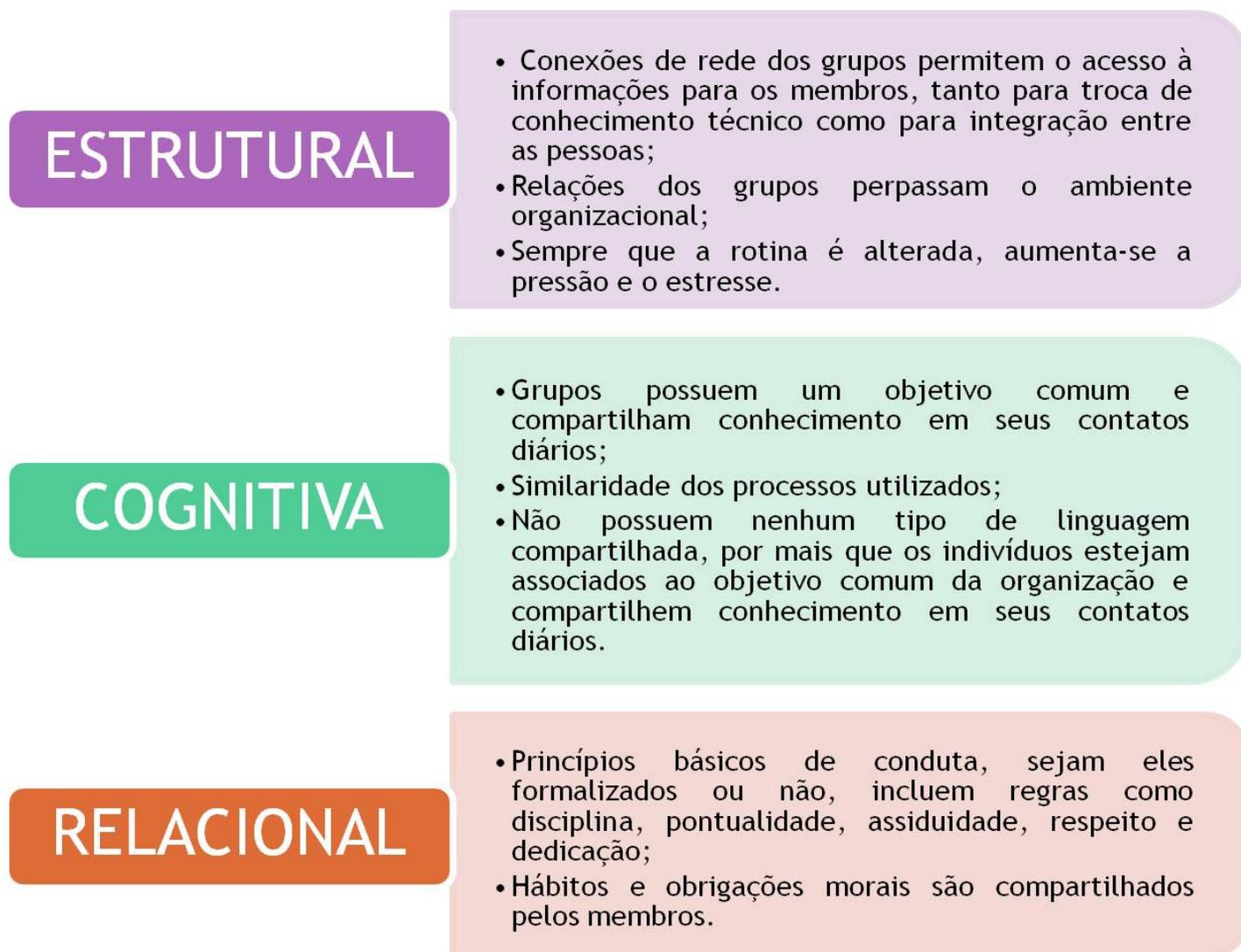
O cenário também é parecido com a empresa A em relação ao código de conduta. Ao contrário da empresa A, a empresa B possui um código de conduta formalizado. Porém, os indivíduos possuem normas e obrigações morais recíprocas que não estão explícitas no código de conduta, mas mesmo assim são acatadas e servem para “moldar” os integrantes dos grupos em relação aos hábitos e costumes.

Por fim, em relação aos pontos fortes e pontos fracos das duas empresas, há algumas similaridades. Grande parte dos elementos citados como pontos fortes da empresa A também foram citados na empresa B. Na empresa A, o elemento mais citado como ponto forte foi a cooperação. As rotinas organizacionais favorecem a cooperação dos indivíduos em prol do objetivo central da organização. Em relação aos pontos fortes da empresa B, o elemento mais citado foi a amizade. O forte intercâmbio de conhecimento técnico entre os membros dos grupos da empresa B fortalece a criação de laços de amizade entre os indivíduos.

Em relação aos pontos fracos, o elemento falta de autonomia foi citado em ambas as organizações. Na empresa B, foi o ponto fraco mais citado pelos entrevistados. A falta de autonomia por alguns membros dos grupos de trabalho da empresa B cria dificuldades no cumprimento das metas da organização. Na empresa A, a falta de automatização foi o ponto fraco mais citado. A falta de automatização na empresa A acaba diminuindo o tempo dos membros dos grupos na execução de outras tarefas que poderiam ser mais rentáveis do ponto de vista estratégico da organização.

Através da análise das entrevistas realizadas nas empresas A e B, é possível verificar as principais características do capital social de acordo com as dimensões estudadas, sintetizados na Figura 23. É importante destacar a inter-relação entre as dimensões do capital social. Isso demonstra que os conceitos estão relacionados entre si e que o contexto de análise tem influência direta na análise dos resultados.

Figura 23 – Características do capital social



Fonte: Elaboração própria.

A análise das entrevistas da empresa A e B demonstra que programas de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe não são condições indispensáveis para o desenvolvimento das competências coletivas e a formação de capital social. Somente é possível alcançar um objetivo comum dentro de um grupo se as relações entre seus membros forem sólidas e integradas. Por isso, por mais que programas de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe favoreçam a criação de rotinas organizacionais que

unem o grupo e contribuem para que o conhecimento gerado seja compartilhado, não somente na área profissional, como também nas relações diárias, notou-se que tanto na empresa A como na empresa B o desenvolvimento das competências coletivas e a formação de capital social perpassa as relações de trabalho e os programas formais de gestão. Por mais que os novos modelos de gestão exijam novas maneiras de lidar com o trabalho e com o indivíduo, em harmonia com estratégias de gestão de pessoas, como a gestão por competências e os processos formais de trabalho em equipe, o meio organizacional e as rotinas diárias pelas quais os indivíduos estão expostos acabam formando grupos e equipes de trabalho com identidade própria. As relações pessoais entre os indivíduos transcorrem o ambiente de trabalho e potencializam-se nos encontros informais, criando normas e valores que são compartilhados e respeitados pelos membros das equipes, independentemente destes aspectos serem incentivados através dos programas de gestão por competência e processos formais de trabalho em equipe. Ironicamente, percebeu-se que se excluem novos membros nos grupos de trabalho priorizando critérios de competência que certos indivíduos não possuem, mas que, em contrapartida, seguem as normas e regras dos grupos, sugerindo assim que a gestão por competências e os processos formais de trabalho em equipe não são condições indispensáveis para a formação de capital social.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Apresentaram-se neste capítulo os principais resultados observados nas entrevistas realizadas na empresa A e na empresa B, à luz do referencial teórico e inspirado nos elementos do capital social e da competência coletiva. Através das três dimensões do capital social, observaram-se algumas características das competências coletivas nos grupos entrevistados. Além disso, os relatos dos entrevistados mostraram que programas de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe não são condições indispensáveis para o desenvolvimento das competências coletivas e a formação de capital social.

Na análise da dimensão estrutural dos grupos de trabalho das empresas A e B, notou-se que as conexões de rede dos grupos permitem o acesso à informações para os membros, tanto para troca de conhecimento técnico como para integração entre as pessoas. Tal fato

estabelece um sentido compartilhado entre os indivíduos do grupo. Além disso, notou-se a presença de algumas características da competência coletiva, como o espírito coletivo, a interação e a coordenação do conhecimento do grupo. Todavia, também se notou que sempre que a rotina é alterada, aumenta-se a pressão e o estresse, bem como a falta de reconhecimento quando as metas são cumpridas. Além disso, os conhecimentos técnicos são mais importantes do que as questões comportamentais para promoção de cargos. Por fim, a falta de autonomia para tomada de decisão também foi mencionada.

Em relação à dimensão cognitiva do capital social, os grupos possuem um objetivo comum e compartilham conhecimento em seus contatos diários. Esta troca de informações é facilitada pela similaridade dos processos utilizados, mesmo que isso não indique que de fato há uma linguagem compartilhada. O papel da linguagem é fundamental para a construção de sentido do trabalho, em harmonia com duas características das competências coletivas: comunicação e papéis.

Por fim, com relação à dimensão relacional do capital social, os grupos compartilham de elementos como a confiança, a amizade, a união e a reciprocidade em seu dia-a-dia. Existem princípios básicos de conduta, sejam eles formalizados ou não, que incluem regras como disciplina, pontualidade, assiduidade, respeito e dedicação. Tudo isso contribui para a construção de valores coletivos entre os membros do grupo. Além disso, outro aspecto importante da dimensão relacional que foi percebido nos grupos está relacionado aos hábitos e obrigações morais que são compartilhados pelos membros. Tais aspectos são pré-requisitos para que algum novo membro seja aceito no grupo. Por isso, tal entendimento compartilhado oferece uma estrutura básica para o desenvolvimento e a manutenção das competências coletivas, especialmente em relação à visão compartilhada e a interação.

É importante destacar a diferença no número de funcionários das empresas analisadas. Ao passo que a empresa A possui em média duzentos e cinquenta colaboradores, a empresa B possui mais de dois mil e trezentos funcionários. É bem provável que a implementação de um programa de gestão por competências na empresa B demandaria um tempo considerável, especialmente em decorrência da estruturação do programa aos cargos e funções que a empresa possui. De qualquer forma, o presente estudo buscou comparar grupos de trabalho específicos em cada empresa, sendo que o número de indivíduos entrevistados em cada organização foi o mesmo, justamente para que a análise fosse coerente. Dessa forma, a diferença de colaboradores entre as duas empresas não influenciou nos resultados obtidos.

6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Este estudo procurou compreender e identificar os elementos das competências coletivas e do capital social presentes em grupos de trabalho de duas organizações distintas, segundo dois critérios: programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe. A relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, à luz de um referencial teórico, foi a questão de pesquisa norteadora deste estudo. A discussão sobre estes aspectos será considerada, iniciando pelo primeiro objetivo deste estudo.

6.1 PRINCIPAIS ELEMENTOS ENVOLVIDOS NA CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

O estudo mostrou que o desenvolvimento da competência coletiva não adere a uma única abordagem teórica, mas sim transita entre uma e outra abordagem, apresentando uma lógica de complementaridade, possuindo aspectos específicos do contexto e da ação a ser executada. A análise das duas empresas permitiu a compreensão de que a competência coletiva pressupõe uma visão compartilhada construída pela qualidade das interações, seja por meio de rotinas ou por meio de uma representação que cada indivíduo faz do sistema, a partir da sua posição no mesmo. Dessa forma, as competências coletivas estão relacionadas com a combinação de competências individuais no contexto organizacional. A habilidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente em prol de um objetivo comum é a competência coletiva. Portanto, apesar das competências coletivas existirem nos grupos, o nível de intensidade na sua aplicação é diferente entre os membros e relaciona-se diretamente com o

tipo de atividade desenvolvida e à dinâmica de funcionamento do grupo. Assim, as competências coletivas estão naqueles membros que compartilham um sentido único, uma identidade.

Nos grupos estudados, embora distintos, percebeu-se que há um sentido compartilhado, que os mobiliza em suas ações. Observou-se ainda que o nível de intensidade da competência coletiva não é o mesmo para todos os integrantes. Por isso, existem diferentes níveis de competências coletivas no mesmo grupo. Por mais que as competências coletivas existam nos grupos de trabalho estudados, o que as diferenciam e geram valor para os indivíduos e a organização é a forma como elas se desenvolvem. O desenvolvimento dessas competências está relacionado à qualidade dos processos de interação dos grupos. O estudo sugere não haver uma única maneira de desenvolver competências coletivas. Ao contrário, sendo dependente do contexto, a competência coletiva parece estar relacionada a uma dinâmica própria dos grupos, em que cada um deles cria seus mecanismos para que este sentido seja compartilhado.

6.2 CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL SOCIAL E COMO ESTAS SE RELACIONAM COM AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

O capital social existe e cresce a partir de relações de confiança e cooperação e não de relações baseadas no antagonismo. Ele está presente na formação de grupos que procuram obter êxito em suas ações através da cooperação. Além disso, o capital social é definido pela sua função, ou seja, não é uma entidade simples, mas uma variedade de diferentes entidades que torna possível a realização de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis.

A análise dos grupos permitiu a compreensão de que os ambientes com maior nível de capital social favorecem o desenvolvimento das competências coletivas. A interação entre os membros dos grupos mostrou ser um meio efetivo de desenvolvimento de competências coletivas e, em consequência disso, maior nível de capital social. Outra característica percebida nos grupos refere-se à existência de relações de complementaridade entre os elementos das competências coletivas. Evidenciou-se uma complexa rede de relações entre os elementos analisados que reforça a lógica de que cada elemento é dependente dos demais, variando o grau de intensidade dessa relação, de acordo com o resultado a ser alcançado.

Os grupos originaram-se em função de interesses e finalidades comuns. Nesse contexto, as conexões estabelecidas representam fluxos nos quais transitam informações, recursos, pessoas, confiança, afetividade, etc., decorrentes das situações de interação que ocorrem entre os atores da rede. É um contexto cuja operacionalização ocorre por meio de relações interativas de cooperação em função de um objetivo comum. São esses elementos que contribuem para a formação do capital social nos grupos.

Nos grupos de trabalho analisados, a interação ocorre especialmente através das situações formais no trabalho como reuniões, cursos e palestras. Apesar disso, ficou evidenciado que as situações informais como almoços e os encontros festivos que ocorrem nas organizações objeto de estudo denotam não menos importância em relação às situações formais. Como relatado pelos entrevistados, as situações informais deixam os indivíduos mais à vontade para troca e partilha de conhecimentos e experiências. Tal relato está em harmonia com a pesquisa realizada por Onyx e Bullen (2000), que identificaram sentimentos de confiança e segurança; vínculos de família e amizade; vínculos com o trabalho como alguns fatores que melhor definem o capital social.

6.3 RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E DO CAPITAL SOCIAL

A relação entre os elementos das competências coletivas e do capital social é complexa, tendo em mente a mobilidade envolvida na dinâmica dos dois conceitos. Além disso, a inter-relação entre os elementos das competências coletivas com as dimensões do capital social demonstra que os conceitos estão relacionados entre si e que o contexto de análise tem influência direta no desenvolvimento das competências coletivas. Deste modo, a partir do contexto é que são estabelecidos ou explicados os elementos que compõem a competência coletiva em relação as dimensões do capital social. Por exemplo, por mais que a dimensão estrutural do capital social esteja em harmonia com o elemento espírito coletivo da competência coletiva, nada impede que o elemento *sensemaking* da competência coletiva também esteja relacionado à dimensão estrutural do capital social, mesmo que sua principal relação seja com a dimensão cognitiva. Por isso, as equivalências entre as dimensões do capital social e os elementos das competências coletivas apresentadas neste estudo de forma

isolada têm apenas o objetivo de situar o leitor ao seu contexto, em harmonia com o referencial teórico já apresentado, uma vez que todos os elementos, tanto do capital social como da competência coletiva, estão relacionados entre si.

Procurou-se compreender como o desenvolvimento das competências coletivas pode estimular a criação de capital social entre os membros dos grupos de trabalho analisados. A interação entre os indivíduos mostrou ser um meio efetivo de desenvolvimento de competências coletivas e, mais que isso, foi possível observar a complexidade de relações envolvida na mobilização dos grupos de trabalho em função de um objetivo comum. Além disso, observou-se que existem relações de complementaridade entre os elementos das competências coletivas. Evidenciou-se uma complexa rede de relações entre os elementos analisados que reforça a lógica de que cada elemento é dependente dos demais, variando o grau de intensidade dessa relação, de acordo com o resultado a ser alcançado. Isso atesta que as competências coletivas são desenvolvidas tanto pela interação entre os membros dos grupos de trabalho quanto pela interdependência das relações.

No decorrer do estudo, foram identificados níveis de complexidade no desenvolvimento das competências coletivas baseados na interação entre grupos e nas metas a serem alcançadas. Contudo, esses elementos existem e são estimulados para o alcance de resultados específicos que também fazem parte da competência coletiva, uma vez que somente é possível alcançar um objetivo comum dentro de um grupo se as relações entre seus membros forem sólidas e integradas. Essa interação coletiva é intensificada pela coordenação de diferentes papéis e pelas rotinas organizacionais que unem os grupos e contribuem para que o conhecimento gerado seja compartilhado, não somente na área profissional, como também nas relações diárias. Essa articulação e combinação de diversidades pessoais conferem aos grupos uma característica única no que tange às suas competências coletivas, pois um grupo de trabalho não vale apenas pela qualificação de seus integrantes, mas sim pela harmonia em que as relações entre os indivíduos se complementam para produzir um sentido único. Tal constatação está em harmonia com o conceito de Hansson (2003). Para este autor, a habilidade desenvolvida por grupos de indivíduos na realização de determinadas tarefas de modo coletivo é a competência coletiva.

6.4 ESTUDO DE CASO EM DUAS ORGANIZAÇÕES PARA AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE CAPITAL SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

O estudo foi desenvolvido através da análise de duas organizações. Para tanto, a escolha das empresas foi feita segundo dois critérios: programa de gestão por competências; processos formais de trabalho em equipe. A fim de traçar um comparativo entre as organizações, a primeira organização escolhida (empresa A) atendeu aos dois critérios (possui programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe), enquanto que a empresa B não atendeu a nenhum dos critérios (não possui programa de gestão por competências e não possui processos formais de trabalho em equipe).

Através dos resultados das análises quantitativas das entrevistas da empresa A e B foi possível chegar a uma hipótese a ser testada em estudos futuros, a de que a gestão por competências não é condição *sine qua non* para a geração de capital social.

Na análise da dimensão estrutural dos grupos de trabalho das empresas A e B, notou-se que as conexões de rede dos grupos permitem o acesso à informações para os membros, tanto para troca de conhecimento técnico como para integração entre as pessoas. Tal fato estabelece um sentido compartilhado entre os indivíduos do grupo. Além disso, notou-se a presença de algumas características da competência coletiva, como o espírito coletivo, a interação e a coordenação do conhecimento do grupo. As relações dos grupos perpassam o ambiente organizacional, de modo que as rotinas organizacionais unem o grupo e contribuem para que o conhecimento gerado seja compartilhado, especialmente através das conversas diárias. Todavia, também se notou que sempre que a rotina é alterada, aumenta-se a pressão e o estresse.

Em relação à dimensão cognitiva do capital social, os grupos possuem um objetivo comum e compartilham conhecimento em seus contatos diários. Esta troca de informações é facilitada pela similaridade dos processos utilizados, mesmo que isso não indique que de fato há uma linguagem compartilhada. O papel da linguagem é fundamental para a construção de sentido do trabalho, em harmonia com duas características das competências coletivas: comunicação e papéis. Entretanto, tanto a empresa A como a empresa B não possuem nenhum tipo de linguagem compartilhada entre seus grupos, por mais que os mesmos estejam

associados ao objetivo comum da organização e compartilhem conhecimento em seus contatos diários.

Por fim, com relação à dimensão relacional do capital social, os grupos compartilham de elementos como a confiança, a amizade, a união e a reciprocidade em seu dia-a-dia. Existem princípios básicos de conduta, sejam eles formalizados ou não, que incluem regras como disciplina, pontualidade, assiduidade, respeito e dedicação. Tudo isso contribui para a construção de valores coletivos entre os membros dos grupos. Além disso, outro aspecto importante da dimensão relacional que foi percebido nos grupos está relacionado aos hábitos e obrigações morais que são compartilhados pelos membros. Tais aspectos são pré-requisitos para que algum novo membro seja aceito nos grupos. Mesmo que a empresa A não possua código de conduta formalizado, os princípios básicos de conduta são transmitidos de um indivíduo para o outro. Dessa forma, para que algum novo membro seja aceito, é pré-requisito compartilhar dos mesmos hábitos e obrigações morais. Ao contrário da empresa A, a empresa B possui um código de conduta formalizado. Porém, os indivíduos possuem normas e obrigações morais recíprocas que não estão explícitas no código de conduta e são transmitidos de um indivíduo para o outro.

6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Lista-se a seguir algumas limitações identificadas nesta pesquisa:

- a) Impossibilidade de gravação das entrevistas. Nas duas organizações objeto de estudo não é permitido que se utilizem aparelhos de gravação. Tal norma dificultou um pouco a coleta de dados, uma vez ter sido necessário transcrever todas as informações ao mesmo tempo em que estas eram mencionadas pelo entrevistado. Por mais que houvesse insistência para a permissão da gravação, os entrevistados informaram que esta norma estava relacionada a questões jurídicas da organização, não sendo possível abrir qualquer ressalva neste aspecto;
- b) Impossibilidade de generalização, como acontece em qualquer estudo de caso de natureza qualitativa. Os resultados apresentados não podem ser generalizados para outras situações semelhantes. Além disso, o método utilizado (estudo de caso) pode ter

o viés do pesquisador, por estar bastante envolvido com o tema e com a própria situação da empresa. Esse nível de envolvimento pode representar uma limitação em relação à capacidade crítica que envolve a noção das competências coletivas;

- c) Dificuldade em avaliar isoladamente os elementos das competências coletivas, visto que estão inter-relacionados de tal forma que se torna impossível analisá-los isolados do contexto.

6.6 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como possibilidade de estudos futuros, considerando-se o contexto estudado, sugere-se:

- a) Estudos em outros grupos de trabalho em contextos ou setores diferentes que possam contribuir para o aprendizado acerca do conceito de competências coletivas;
- b) Continuação do presente estudo com o objetivo de identificar quais elementos do capital social e da competência coletiva podem ser fortalecidos e quais podem ser enfraquecidos a partir da implantação de um programa de gestão por competência;
- c) Exploração de mecanismos para as empresas estimularem o desenvolvimento das competências coletivas em grupos de trabalho;
- d) Desenvolver um instrumento qualitativo de coleta de dados para avaliação da relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ALBAGLI, M.; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

ANAND, V.; GLICK, W.; MANZ, C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 57-71, 2002.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. ENANPAD, 27. In: **Anais** Atibaia (SP): ANPAD, 2003.

ARAÚJO, M. C. S. D'. **Capital social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

ARIFFIN, N.; BELL, M. **Firms, politics and political economy**. London: Rutledge, 1999.

ARRÈGLE, J. L. Le savoir et l'approche "resource based": une ressource et une compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 105, n. 5, p. 84-94, 1995.

BARBOSA, A. C. Q., FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. ENANPAD, 26. In: **Anais ...** Salvador (BA): ANPAD, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de psicologia**, v. 7, 2002.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39. n. 4, p. 779-801, 1996.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, 1987.

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

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, 2004.

BLOOM, B. S.; ENGELHART, M. D.; FURST, E. J.; HILL, W. H.; KRATHWOHL, D. R. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, 1985.

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

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da Copesul. ENANPAD, 30. In: **Anais ...** Salvador (BA): ANPAD, 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.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ROCHA, K. C. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Impacto de informações nas dimensões motivacionais, de capacidade e de desempenho dos indivíduos e das suas organizações. ENANPAD, 26. In: **Anais ...** Salvador (BA): ANPAD, 2002.

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

BOTERF, G. **De la compétence**. Les Editions d'Organisation. Paris, 1994.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York, Wiley, 1982.

BOYD, J.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. Rio de Janeiro: FGV, 1973.

BRANDÃO, C. R.; STRECK, D. R. **Pesquisa participante: a partilha do saber**. Aparecida: Idéias & Letras, 2006.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação (Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

BRANDÃO, Z. Entre questionários e entrevistas. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (orgs.). **Família & escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J.E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. ENANPAD, 32. In: **Anais ... Rio de Janeiro (RJ): ANPAD**, 2008.

BUNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. ENANPAD, 32. In: **Anais ... Rio de Janeiro (RJ): ANPAD**, 2008.

CALLOIS, J. M.; AUBERT, F. Towards indicators of social capital for regional development issues: the case of french rural areas, **Regional Studies Association**, v. 41, p. 809-821.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração, **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 3, p. 95, 1991.

CAMPOS, L. M. S.; SAPELLI, D. M. Indicadores de capital social numa organização de terceiro setor: uma visão comparativa entre a percepção do público interno e externo. ENANPAD, 31. In: **Anais ... Rio de Janeiro (RJ): ANPAD**, 2007.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CORREA, H. L. **Os modelos modulares de gestão de redes de suprimentos**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações EAESP/FGV, 2000.

CURRIE, G.; DARBY, R. Competence-based management development: theoretic and reality. **Journal of European Industrial Training**, v. 19, n. 5, p. 11-18, 1995.

DAFT, R. L.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems of management. **Review**, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, S.; BOTKIN, J. The coming of knowledge-based business, **Harvard Business Review**, p. 165-170, 1994.

DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. Campinas: Autores Associados, 2008.

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

DONADELLO, G.; UVEDA, V. P.; GASPARIN, F. M.; MACKE, J. The electronic eyes of the social capital. **Signal Processing: An International Journal**, v. 5, p. 65-79, 2011.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organizational**, v. 7, n. 4, 2000.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. ENANPAD, 22. In: **Anais ... Foz do Iguaçu (PR): ANPAD**, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p. 224-235, 2008.

FACCIN, K.; GENARI, D.; MACKE, J. Capital social: recurso facilitador da inovação na gestão. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, p. 206-233, 2010.

FERNANDES, B. H.; FLEURY, M.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FISCHER, T., HEBER, F., FADUL, E; FACHIN, R. Capacitação avançada em regulação: desafios institucionais às interorganizações do setor de energia elétrica no Brasil e alternativas críticas à retórica da competência. ENANPAD, 25. In: **Anais ...** Campinas (SP): ANPAD, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Alinhando estratégia e competência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, 2004.

FLEURY, M.; OLIVEIRA, M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. A dinâmica das competências organizacionais – a trajetória do grupo Paquetá. ENANPAD, 31. In: **Anais ...** Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2007.

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. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, T. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding Learning at Work**. London: Routledge, 1999.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1977.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GROOTAERT, C.; NARAYAN, D.; NYHAN, J. V.; WOOLCOCK, M. **Questionário integrado para medir capital social**. Banco Mundial. Grupo temático sobre capital social, jun. 2003. Disponível em: <http://poverty.worldbank.org/files/14753_qi-mcs.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2009.

GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in an R&D Environment. **R&D Management Review**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HAGUETE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HANSSON, H. **Kolektiv kompetens**. Doctorate Thesis. Göteborg University, Sweden, 2003.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic RBV: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HIRATA, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: Editora da Pontifícia Universidade Católica, 1997.

HUTCHINSON, J.; VIDAL, A. C. Using social capital to help integrate planning theory, research, and practice. **Journal of the American Planning Association**, v. 70, n. 2, p. 142-192, 2004.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

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

KREFT, I.; DE LEEUW, J. **Introducing multilevel modeling**. London: Sage, 1998.

KUIPERS, K. J. **Formal and informal networks in the workplace**. Tese (Ph.D.) – Stanford University, Stanford, California, 1999.

LACOMBE, B. M.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. ENANPAD, 24. In: **Anais ... Florianópolis (SC): ANPAD**, 2000.

LAGE, M. C. Utilização do *software* NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **ETD – Educação Temática Digital**, v. 12, p. 198-226, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAZZARINI, S. G. Estudo de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia & Empresa**, v. 2, p. 17-26, 1995.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M. F. O conceito de capital social e aplicações para desenvolvimento e estratégia sustentável. **Revista Preços Agrícolas**, p. 10-13, 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.

LEANA, C. R.; VAN BUREN, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999.

LIMA, R. A. **Informação, capital social e mercado de crédito rural**. Tese (Doutorado). Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luis de Queiroz, 2003.

LIMA, J. C. A teoria do capital social na análise de políticas públicas. **Política & Trabalho**, p. 46-63, 2001.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 115-124, 1994.

MACKE, J. **Programas de responsabilidade social corporativa e capital social: contribuição para o desenvolvimento local?** Tese (Doutorado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2005.

MACKE, J.; SARATE, J. A. R.; DAMACENA, C. Avaliação do capital social em uma cidade gaúcha: a percepção dos estudantes de administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, p. 5, 2010.

MACKE, J.; CARRION, R. M.; DILLY, E. K. Programas sociais corporativos e capital social: proposta qualificação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 836-853, 2010.

MACKE, J.; VALLEJOS, R. V.; TOSS, E. D. Building inter-organizational social capital instruments to evaluate collaborative networks. **iBusiness**, v. 2, p. 67-71, 2010.

MACNEALY, M. S. Toward better case study research. **IEEE Transactions on professional Communication**, v. 40, n. 3, p. 182-195, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MARTELETO, R. M.; OLIVEIRA-E-SILVA, A. B. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, n. 28, p. 1-4, 1973.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: CONFERÊNCIA REGIONAL ISTR-LAC, 2003, San José. **Anais eletrônicos...** San José, Costa Rica: 2003. Disponível em: < [http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/I_Enecult\[1\].pdf](http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/I_Enecult[1].pdf) >. Acesso em: 20 dez. 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOREIRA, M. V. C. Tecnologia para a mobilização dos arranjos produtivos locais: um enfoque na formação do capital social e promoção da governança. ENEO, 2. In: **Anais ... Atibaia (SP): ENEO**, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MORRIS, J. A.; FELDMAN, D. C. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 986-1010, 1996.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.

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

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

OLIVEIRA, F. D. **A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado). Bahia: Universidade Federal da Bahia, 1998.

ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring social capital in five communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, p. 23-42, 2000.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July, 1996.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H. The case for case studies in management. **Research Management**, v. 26, n. 5, 2003.

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

PERES, F. C. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços Agrícolas**, p. 6-9, 2000.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

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

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

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

RATTNER, H. Prioridade: construir o capital social. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 21, 2003. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/021/21rattner.htm>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

RÉGIS, H. P.; DIAS, S. M. R. C.; BASTOS, A. V. B. Articulando cognição, redes e capital social: um estudo entre empresários participantes de incubadoras de empresas. ENANPAD, 30. In: **Anais ... Salvador (BA): ANPAD**, 2006.

RIEGE, A. M. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. **Qualitative Market Research**, v. 6, n. 2, p. 75-86, 2003.

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.

ROPE, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 2004.

ROSA, J. S. **A dinâmica das competências coletivas em redes de cooperação**. Dissertação (Mestrado). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2007.

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

RUAS, R. **Gestão das competências: uma contribuição as estratégias das organizações**. **Working Paper**, Porto Alegre: UFRGS, 2004.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. ENANPAD, 29. In: **Anais ...** São Paulo (SP): ANPAD, 2005.

SANCHEZ, R. Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. In: SANCHEZ, R. (Org.). **Knowledge Management and Organizational Competence**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

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

SARSUR, A. M. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese (Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo - USP, 2007.

SELZNICK, P. **A liderança da administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1972.

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

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

SPINK, P. Empregabilidade – comentários a partir do ensaio de Helena Hirata. In: **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: Editora da Pontifícia Universidade Católica, 1997.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 959-985, 1996.
- TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms. *Corporate Change*, v. 3, n. 3, 1994.
- TEIXEIRA, A.; BECKER, F. Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. *Sociologia da UFRGS*, n. 5, 2001.
- TOCQUEVILLE, A. D. **A democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. California: Sage Publications, 1983.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- 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.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Pesquisador: Samuel Augusto Tódero

Pessoa para contato:

Este protocolo de pesquisa servirá como elemento de orientação para o pesquisador e de comunicação do mesmo com a empresa a ser estudada. Nele estão descritos os procedimentos a serem adotados durante a pesquisa de campo. Esse protocolo pode sofrer alterações durante o processo de pesquisa.

Visão geral do estudo

O propósito principal da presente pesquisa é compreender e analisar a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, no intuito de entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências.

Entende-se que a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais, sendo um valor agregado e não uma soma, uma vez que a competência coletiva não pode ser obtida através da simples adição de competências parciais (BOTERF, 2003). Esta definição parte do pressuposto que 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).

Já o conceito de capital social está relacionado ao potencial de relacionamento e na capacidade de interação dos indivíduos (RÉGIS, DIAS e BASTOS, 2007). Sabe-se que para a criação de projetos coletivos há a necessidade do engajamento de muitos na ação e, para tanto, é de suma importância a confiança, a interação e o bom relacionamento entre os indivíduos (CAMPOS e SAPELLI, 2007).

Deste modo, este estudo se desenvolve sobre dois pilares teóricos: competências coletivas e capital social. Busca-se entender a relação existente entre o capital social e o desenvolvimento de competências coletivas.

Objetivo geral

Compreender e analisar a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, no intuito de entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências.

Objetivos específicos

- e) Identificar os principais elementos envolvidos na construção das competências coletivas e suas especificidades;
- f) Examinar as características do capital social e como estas se relacionam com as competências coletivas;
- g) Verificar de que forma ocorrem as relações entre os elementos das competências coletivas e o capital social;
- h) Desenvolver um instrumento qualitativo de coleta de dados para avaliação da relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas.

Conduta ética

A partir da autorização da empresa para a realização da pesquisa, foram destacados os seguintes pontos que reforçam a conduta ética a ser adotada pelo pesquisador para a realização da pesquisa de campo:

- a) Ética no tratamento das informações da empresa e das pessoas que participaram da pesquisa;
- b) Sigilo quanto às informações da empresa, em razão de serem liberadas somente para a referida pesquisa;
- c) Observância e adequação do pesquisador à cultura e às políticas da empresa;
- d) Divulgação da pesquisa, somente após a leitura e liberação da mesma pela empresa;
- e) A empresa se reserva ao direito de solicitar alguma adequação no conteúdo da pesquisa que seja inadequado aos seus princípios.

Técnicas de coleta de dados

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa exploratória com estratégia de estudo de caso. Os métodos de coleta de dados serão os seguintes:

- a) Entrevistas semi-estruturadas;

- b) Observação não-participante;
- c) Análise de dados secundários.

Roteiro da entrevista semi-estruturada

Ao iniciar cada entrevista, o pesquisador apresenta-se e brevemente explica o propósito da pesquisa. Em seguida, são solicitadas informações a respeito do perfil de cada entrevistado, iniciando-se então a entrevista propriamente dita. As questões que compõem o roteiro da entrevista são as que seguem:

- 1) Qual o propósito de criação do grupo?
- 2) Como acontecem os processos de interação do grupo?
- 3) O grupo utiliza algum instrumento (artefato) para estimular a interação e a cooperação entre os membros?
- 4) De que maneira o conhecimento gerado pelo grupo é compartilhado entre seus membros?
- 5) De que forma o conhecimento gerado pelo grupo é socializado por toda a organização?
- 6) Como as informações circulam dentro do grupo?
- 7) Como são definidas as ações e os objetivos do grupo?
- 8) Como são escolhidas as pessoas que participam do grupo?
- 9) Qual o grau de autonomia das pessoas dentro do grupo?
- 10) Existem atividades desenvolvidas pelos integrantes do grupo fora do ambiente de trabalho (encontros festivos, confraternizações, etc.)?
- 11) O grupo utiliza algum instrumento (artefato) próprio de comunicação (jornais internos, intranet, etc.)?
- 12) Como o grupo lida com situações de imprevisto (eventos)? Conte sobre uma situação inesperada e como o grupo lidou com ela.
- 13) Que tipo de normas formais e informais existem dentro do grupo? Exemplifique.
- 14) O grupo possui normas (hábitos e obrigações morais recíprocas) que são compartilhadas pelos seus membros?

15) Quais são os pontos fortes do grupo?

16) No que o grupo pode melhorar para proporcionar maiores benefícios entre seus membros?