



ANÁLISE DAS DIMENSÕES E ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS E CAPITAL SOCIAL: UM ESTUDO COMPARATIVO

ANALYSIS OF DIMENSIONS AND ELEMENTS OF COLLECTIVE COMPETENCE AND SOCIAL CAPITAL: A COMPARATIVE STUDY

ANÁLISIS DE DIMENSIONES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA COLECTIVA Y CAPITAL SOCIAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO

Samuel Augusto Tódero, MSc

Universidade de Caxias do Sul/Brazil

stoder@terra.com.br

Janaina Macke, Dra.

Universidade de Caxias do Sul/Brazil

jmacke@terra.com.br

João Alberto Rubim Sarate, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil

jasarate@gmail.com

Resumo

Considerando uma lacuna existente nas abordagens relacionadas ao tema competências, esta pesquisa busca compreender e analisar a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas, no contexto de equipes de trabalho. Foi desenhado um estudo exploratório qualitativo-quantitativo, através do método de estudo de caso. Duas empresas foram selecionadas: uma que possui um programa de gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe e outra que não atende a este critério. Foram utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. Esperava-se que a organização que atende aos dois critérios conseguisse um desempenho mais expressivo em relação à criação de capital social e o desenvolvimento de competências coletivas. Entretanto, os resultados mostram que ambas as organizações apresentam níveis semelhantes de 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, normas e valores compartilhados.

Palavras-chave: Competências; Competências coletivas; Capital social; Estudo de casos.

Abstract

Considering a gap in competence approaches, this research seeks to understand and analyze the relationship between social capital and the development of collective competences, in the context of work teams. A qualitative-quantitative exploratory study was designed, through the case study method. Two companies were selected: one that has a program for competences management and formal teamwork processes and another that does not meet this criterion. Semi-structured interviews and content analysis were used. Techniques were used semi-structured interviews and content analysis. It was expected that the organization with the competence program could have a better performance in relation to the creation of social capital and the development of collective competences. However, the results show that both organizations have similar levels of social capital that promote the consolidation of collective competences. The reasons for this fact can be explained by the strong identity of the working groups analyzed, especially in relation to the organizational environment, daily routines, shared norms and values.

Keywords: Competences; Collective competences; Social capital; Case study.



Resumen

Teniendo en cuenta la brecha en los enfoques relacionados al tema “competencias”, esta investigación busca analizar la relación entre capital social y desarrollo de habilidades colectivas en el contexto de los equipos de trabajo. Fue diseñado estudio exploratorio cualitativo y cuantitativo, a través del método estudio de caso. Se seleccionaron dos empresas: una que tiene un programa de gestión de habilidades formales y procesos de trabajo en equipo y otra que no cumpla este criterio. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido. Se esperaba que la organización que cumple los dos criterios una actuación más expresiva en relación a la creación de capital social y al desarrollo de habilidades colectivas. Sin embargo, los resultados muestran que ambas organizaciones tienen niveles similares de capital social que favorezcan la consolidación de las capacidades colectivas. Las razones de este hecho pueden explicarse por la fuerte identidad de los grupos de trabajo analizados, especialmente en relación al entorno de la organización, rutinas diarias, las normas y los valores compartidos.

Palabras clave: Habilidades; Capacidades Colectivas; Capital Social; Estudios de Caso.

1 INTRODUÇÃO

Assim como no ambiente empresarial, a abordagem de competências também tem ocupado um espaço privilegiado no ambiente acadêmico. 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. 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 (RUAS et. al., 2005; LIMA; SILVA, 2015).

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 vertentes 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; GALAMBA; NIELSEN, 2016). A interação, comunicação e formação de equipes multidisciplinares, a fim de atingir um resultado comum desejado, tornaram-se práticas desejáveis nas organizações (BONOTTO; BITENCOURT, 2006). Ekrot, Kock e Gemünden (2016) comprovaram em um estudo quantitativo que a retenção de competências é possui dois aspectos preditores principais: a retenção de pessoas-chave e os mecanismos de aprendizagem. Estes resultados reforçam a importância de estudos que vinculem competências no âmbito de equipes e a forma como os relacionamentos entre os membros destas equipes se desenrolam.

Desse modo, a competência coletiva pode ser 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).

Esta capacidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente também está presente no conceito de capital social. 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.

Caracterizado como uma relação de trocas, o capital social está presente na formação de associações entre grupos pertencentes à determinada estrutura, que procuram obter êxito em suas ações através da cooperação (PUTNAM, 2002). De fato, tanto no desenvolvimento de uma competência coletiva, quanto no aumento do estoque de capital social, um leque comum de ações tem sido destacado: privilegiar os interesses do grupo em detrimento dos individuais; planejar 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; BASTOS, 2006). Essas características denotam uma série de relações estáveis e duráveis estabelecidas entre pessoas, grupos e associações tomadas dentro de um contexto específico.

Nesta linha de raciocínio, o objetivo do presente estudo é analisar de que forma ocorrem as relações entre os elementos das competências coletivas e do capital social, num contexto empresarial. 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, pretende-se entender de que forma as características contextuais do capital social podem favorecer a consolidação dessas competências, no contexto empresarial.

2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS E CAPITAL SOCIAL: ELEMENTOS TEÓRICOS CONSTITUTIVOS

A partir da revisão da literatura, percebeu-se que a compreensão das competências coletivas pode ser feita sob duas perspectivas: funcional e social (BONOTTO; 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; GRÖNHAUG, 1994; PUENTE-PALACIOS, 2002, 2005; 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; 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.

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, 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 e outros (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 ideia básica é sustentada pela crença de que “a realidade é uma realização contínua que provém do esforço para ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre” (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.

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.

Loufrani-Fedida e Missonier (2015) propõe uma nova leitura da competência coletiva de uma equipe. As autoras concluem que tanto profissionais de empresas, quanto investigadores acadêmicos devem parar de procurar o gerente “ideal”, que possua todas as competências críticas necessárias. Os gestores devem considerar a partilha de responsabilidades entre as competências individuais e organizacionais e não devem esperar que um gestor detenha todas as competências necessárias; em outras palavras, o foco deve ser mais na competência coletiva da equipe e menos na competência individual do gestor.

Além disso, 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 ideia 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.

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: a) emerge da articulação e sinergia entre os atores; b) é um meio associado que define o conjunto das pessoas com as quais o

indivíduo se comunica e coopera; c) é um sistema de competências, composto pelas diversas equipes e sub-sistemas organizacionais; d) é uma conjugação de competências, em que cada indivíduo precisa da contribuição do outro; e) 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 conterà um holograma inteiro; o todo está na parte (MORGAN, 2002).

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.

Já o 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. O capital social não se gasta com o uso; pelo contrário, é a sua utilização que o faz crescer (MILANI, 2011). 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 (MACKE et. al. 2012).

Neste conceito, o aspecto da confiança é visto como um elemento 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).

Da mesma forma, Fukuyama (2000) 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” (FUKUYAMA, 2000, p. 28). Ainda segundo o autor, 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 [...] 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” (FUKUYAMA, 2000, p. 28).

A questão da confiança também está associada a aspectos da competência coletiva, que são de suma importância para o desenvolvimento organizacional. 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 (ZARIFIAN, 2001). 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 (MUCHINSKY, 2004). A competência é uma das fontes da confiança, que se manifesta na criação do conhecimento em contextos de alta ambiguidade e incerteza. Já 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 (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

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). Esta dimensão 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.

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 ideias comuns com relação a assuntos diversos que fazem parte do contexto específico da rede e que orientam as decisões e os comportamentos. O entendimento do capital social segundo estas três dimensões será utilizado como ponto de partida para o estudo da relação deste com o conceito de competência coletiva (MACKE; CRESPI, 2016).

O estabelecimento de normas de cooperação no grupo pode ajudar as equipes de trabalho, a aumentar a sua criatividade, além de outros benefícios. Estas normas incentivam os membros da equipe a cooperar uns com os outros, e oferecem oportunidades para interação na solução de problemas ou geração de novas ideias. Assim, os líderes podem considerar a formulação de normas de cooperação explícitas e implícitas dentro de suas equipes através da clarificação dos padrões de comportamento esperados e comportamentos de trabalho cooperativos gratificantes. Os líderes de equipe também podem cultivar um clima de trabalho cooperativo, estimulando os membros da equipe na geração e compartilhamento de ideias e na construção de uma competência coletiva (KIM; SHIN, 2015).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso mostra-se adequado a investigações empíricas, justamente por se caracterizar pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (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.

Esta pesquisa classifica-se como exploratória quali-quantitativa, cuja estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, uma vez que se 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.

Partindo do pressuposto 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, a pesquisa foi desenvolvida através do estudo de duas empresas do setor metal-mecânico da cidade de Caxias do Sul (RS). No estudo de caso, não é necessário uma amostra representativa do universo a ser analisado. 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). No presente estudo, a empresa A possui: (a) um programa de gestão por competências e (b) uma

estruturação formal dos processos de trabalho em equipe, enquanto a empresa B não atende a nenhum destes dois critérios. Busca-se, dessa maneira, atingir os componentes fundamentais do estudo de caso propostos por Yin (2005), a saber: questões e proposições do estudo; unidade de análise; lógica de ligação dos dados às proposições; critérios de interpretação dos fatos.

Para esse estudo, utilizou-se a entrevista do tipo semiestruturada, que é composta por questões abertas, feitas verbalmente e numa ordem prevista, sendo que o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento (LAVILLE; DIONNE, 1999). Além disso, foram utilizadas outras fontes de dados primários, como a observação não-participante e a análise de dados secundários, em harmonia com a sugestão de Yin (2005). Na observação não-participante, a dinâmica de funcionamento dos grupos de trabalho das empresas objetos de estudo foi avaliada, notando o grupo em diferentes situações. Não houve intervenção por parte do pesquisador. Já na análise de dados secundários, observou-se o *website*, documentos administrativos, jornal interno e informações coletadas do mural das duas empresas.

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. 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 (GIL, 2002).

Roesch (1999) entende que 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. Desse modo, Yin (2005) estabelece cinco aspectos importantes ao se elaborar uma entrevista: 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.

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. Na sequência, as entrevistas foram conduzidas seguindo o roteiro elaborado, com questões abertas, possibilitando ao pesquisador aprofundar os assuntos conforme as contribuições dos entrevistados. 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, em cada empresa, três pessoas do departamento de recursos humanos: coordenadora e mais duas assistentes. Já no setor de produção, foram entrevistadas, em cada empresa, quatro pessoas: um supervisor e mais três subordinados. Desta maneira, no total foram realizadas quatorze entrevistas (sete entrevistas para cada empresa). As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora, ocorrendo uma variação entre uma e outra.

Paralelamente à coleta de dados, realizou-se a transcrição manual das entrevistas semiestruturadas. A partir da transcrição de todas as entrevistas, iniciou-se um processo de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), 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 DAS DIMENSÕES E ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS E CAPITAL SOCIAL: UM ESTUDO COMPARATIVO

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; BECKER, 2001).

Para a análise dos dados, foi construído um quadro síntese (figura 1) da relação entre as dimensões e os elementos das competências coletivas e do capital social, conforme referencial teórico apresentado. Nesta figura são ressaltados os pontos de contato 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.

Figura 1- Categorias de análise 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: presente estudo com base no referencial teórico apresentado.

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 às dimensões do capital social.

Dessa forma, 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 surja relacionado à dimensão estrutural do capital social, mesmo que sua principal relação seja com a dimensão cognitiva. Em outras palavras, em função do grau de complexidade dos temas, não é possível garantir elementos completamente excludentes entre si. Em função disso, procurou-se respeitar a categorização ilustrada nesta figura, para garantir os pressupostos de replicabilidade e rigor científico do estudo (YIN, 2005).

4 ANÁLISE DAS DIMENSÕES E ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E DO CAPITAL SOCIAL

Numa primeira análise, já foi possível identificar que o desenvolvimento de uma 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*. Tal assertiva restou evidente avaliando o sistema de gestão por competência das duas organizações objeto de estudo. Por mais que a gestão de competências da empresa A parecesse mais integrado à organização como um todo, com *software* gerencial para análise e avaliação, ao contrário da empresa B, em ambas as organizações notou-se que a competência coletiva é subjetiva, diretamente relacionada às interações realizadas entre os indivíduos dos grupos. 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, como veremos ao final desta seção, 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.

Numa análise preliminar, 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.

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 (BOTERF, 2003). E o capital social, segundo Milan (2003), somente existe e cresce a partir de relações de confiança e cooperação. O mesmo entendem Nordhaug e Grønhaug (1994), que aplicam o conceito de capital social para explicar como a cooperação entre indivíduos pode produzir valor agregado. A cooperação está, portanto, inserida no próprio conceito de capital social. É o que Fukuyama (2000) estabelece, definindo capital social como um “conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles” (2000, p. 28).

Por mais que a empresa B não possua processos formais de trabalho em equipe, o item mais citado entre todos os entrevistados como ponto forte foi a *amizade*. 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.

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). E a amizade está entre os fatores que melhor definem o capital social (ONYX; BULLEN, 2000). Régis, Dias e Bastos (2007) também entendem que o capital social está diretamente relacionado com a amizade existente nos relacionamentos.

Mesmo possuindo processos formais de trabalho em equipe, 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.

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.

Feita esta análise macro, serão analisados e detalhados a seguir os resultados encontrados através das ferramentas de matriz de codificação e de referências codificadas.

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 1, anteriormente apresentada. Apresenta-se a seguir as relações entre os elementos e a incidência das referências codificadas para as empresas estudadas, conforme mostram as figuras 2 e 3.

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).

Figura 2 – Matriz de codificação empresa A

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

Fonte: presente estudo, elaborada a partir do NVivo 7.

A relação mais presente na Empresa A foi entre os elementos “conhecimento” e “papéis”. 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 no grupo do setor administrativo da empresa A 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 de trabalho que atua no chão-de-fábrica da Empresa A, 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).

Da mesma forma, procedeu-se a análise para a Empresa B. Neste caso, a relação de maior destaque foi entre os elementos “interação” e “comunicação” (figura 3).

Figura 3 – Matriz de codificação empresa B

		Cognitiva							
		Contexto							
Sensemaking	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		
Composição	Visão	18	25	27	31	32	19	Visão	Relacional
	Interação	13	29	12	23	20	2	2	

Fonte: presente estudo, elaborada a partir do NVivo 7.

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. Hansson (2003) lembra que a competência coletiva pode ser descrita como uma ação interativa. Para existir essa ação, o pressuposto, segundo o autor, é que exista antes uma construção de sentido no grupo a partir de momentos de interação. Sandberg (2000) também entende que o sentido compartilhado pelos membros do grupo nos processos de interação são importantes para a criação da competência coletiva. Mesmo que a empresa A estabeleça processos formais de trabalho em equipe, no grupo de trabalho do setor administrativo não há um espaço específico para reflexão e troca de experiências entre os membros do grupo.

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.

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.

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.

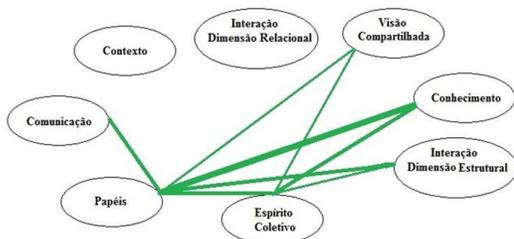
4.2 Referências Codificadas

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 matrizes de codificação (figuras 2 e 3), 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.

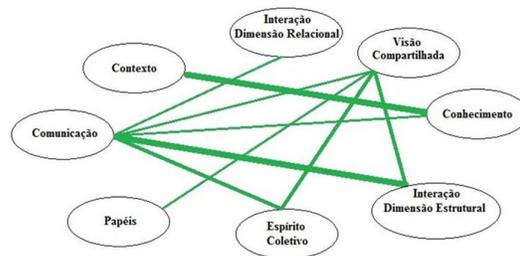
As referências codificadas referem-se à incidência de palavras, por parte dos entrevistados, de alguma citação ou característica relacionada entre as dimensões e os elementos das competências coletivas e do capital social, com base nas categorias de análise pré-definidas, de acordo com o modelo construído para o estudo (figura 1). 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 (figura 4).

Figura 4 – Elementos das matrizes de codificação das empresas A e B que possuem alta incidência de referências codificadas

Empresa A



Empresa B



Fonte: presente estudo, elaborada 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 os resultados encontrados, 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. O espírito coletivo se manifesta quando os atores constroem mutuamente campos compartilhados, capazes de ações inteligentes ao se depararem com eventos inesperados (WEICK; ROBERTS, 1993). O que importa para o espírito coletivo é a sua característica distribuída, ou seja, o conjunto formado pela contribuição de cada indivíduo (KLEIN, 2008; GALAMBA; NIELSEN, 2016).

Como uma forma de melhorar a eficácia coletiva e a criatividade da equipe, os líderes da equipe podem tirar benefício ao compor a mesma com indivíduos de um alto nível de afetividade. A seleção de indivíduos extrovertidos ou com alto nível de afetividade pode ajudar as equipes a manter um elevado nível de capital social (KIM; SHIN, 2015).

Visto que são as atividades diárias que estruturam as relações dos grupos, conferindo sentido às ações, nota-se que na empresa A existe convergência nos membros do grupo em prol de um objetivo comum a todos. Neste contexto, interessante ressaltar que, para Putnam (2002), o capital social é, em última instância, a capacidade dos indivíduos de desenvolver um trabalho em conjunto com um fim 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. Se para Moreira (2004), o capital social pode ser entendido como a capacidade de interação dos indivíduos com os que estão ao seu redor, percebe-se quão relevante é o papel da comunicação neste sentido. Putnam (2002) lembra que o capital social tem por característica a troca de conhecimento, corroborando o aspecto fundamental que a comunicação, em especial as conversas diárias, tem em relação aos demais elementos contextuais. Além disso, o canal de televisão interno, o qual funciona como um mural, está sendo bem aproveitado neste aspecto.

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.

Em suma, a formalização da gestão por competências não garantiu à Empresa A o desenvolvimento de uma competência coletiva. Uma possível explicação – que deverá ser testada em pesquisas futuras – reside na possível criação de uma “barreira” hierárquica, quando da formalização dos processos e da avaliação por competências. Resultados semelhantes foram encontrados em um estudo com profissionais da área da saúde, evidenciando diferenças de poder assimétricas causadas pela formalização de processos através de uso de tecnologias (KITTO, et al., 201).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura sobre os temas competências e capital social mostra que, diante de uma gama tão extensa de ideias e análises, ainda há significativo espaço para o desenvolvimento de novos elementos, ferramentas de análise e contextos de aplicação. 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 às dimensões do capital social.

Neste estudo, 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. Uma complexa rede de relações entre os elementos analisados foi evidenciada, o 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.

Finalmente, a análise das entrevistas realizadas nas empresas 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 transcendem 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 podem não ser condições indispensáveis para a formação de capital social.

O estudo realizado buscou contribuir para estudos futuros que tenham ênfase na análise das competências coletivas e do capital social. Na questão teórica, a contribuição está relacionada aos avanços e reflexões sobre a compreensão das competências coletivas, bem como a identificação das relações de complementaridade entre a competência coletiva e o capital social. Já a contribuição pragmática diz respeito aos aspectos intrínsecos que podem auxiliar no desenvolvimento gerencial, na identificação dos elementos mais significativos para a lógica coletiva e na identificação de pontos vulneráveis ao processo de desenvolvimento das

competências coletivas. No aspecto metodológico, a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados (entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e dados secundários) e a representatividade dos respondentes, bem como a análise do conteúdo com auxílio do *software* QSR NVivo, contribuíram para que o estudo fosse robusto, consistente e válido.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se novos estudos em outros grupos de trabalho em contextos ou setores diferentes que possam contribuir para o aprendizado acerca do conceito de competências coletivas ou ainda a 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. Não obstante, a exploração de mecanismos para as empresas estimularem o desenvolvimento das competências coletivas em grupos de trabalho e o desenvolvimento de um instrumento qualitativo de coleta de dados para avaliação da relação existente entre capital social e o desenvolvimento de competências coletivas também emergem como possibilidade futura de investigação.

Artigo submetido para avaliação em 18/12/2012 e aceito para publicação em 12/08/2016

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BONOTTO, F. **Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho – a experiência da Copesul**. 2005. 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., 2006. Salvador. **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.
- BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2005.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- EKROT, B., KOCK, A.; GEMÜNDEN, H. G. Retaining Project Management Competence - Antecedents and Consequences. *International Journal of Project Management*, v. 34, p. 145-157, 2016.
- FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. 2005. Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 2005.
- FROHM, C. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. 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.

GALAMBA, K. R.; NIELSEN, S. B. Towards sustainable public FM: collective building of capabilities. **Facilities**, v. 34, n. 3, p. 177 – 195, 2016.

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

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

KIM, M.; SHIN, Y. Collective efficacy as a mediator between cooperative group norms and group positive affect and team creativity. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, p. 693–716, 2015.

KITTO, S, MARSHALL, S. D; MCMILLAN, S. E.; SHEARER, B.; BUIST, M.; GRANT, R.; FINNIGAN, M.; WILSON, S. Rapid response systems and collective (in)competence: An exploratory analysis of intraprofessional and interprofessional activation factors. **Journal of Interprofessional Care**, v. 29, n. 4, p. 340-6, 2014.

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

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

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 41-67, 2015.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; MISSONIER, S. The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p.1220-1235, 2015.

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

MACKE, J; CRESPI, K. M. “One Swallow Does Not Make a Summer”: The Development of an Instrument for Measuring Collective Competences in Information Technology Teams. **SAGE Open**, v. 6, p. 1-11, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 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...** 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. 2011.

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

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

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**. 2002. 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. IN: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE GENERATION, COMMUNICATION AND MANAGEMENT. 3., **Proceedings...** July, 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., 2006. Salvador, Ba. **Anais...** Salvador, Ba: ANPAD, 2006.

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

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. 2005. São Paulo. **Anais ...** São Paulo, SP: ANPAD, 2005.

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

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

TEIXEIRA, A.; BECKER, F. Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. **Sociologia da UFRGS**, n. 5, 2001.

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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