

CAPITAL SOCIAL EM EQUIPES DE TRABALHO: UMA ANÁLISE SEGUNDO O GRAU DE FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS

SOCIAL CAPITAL IN WORK TEAMS : A SECOND REVIEW PROCESS THE FORMALIZATION LEVEL

**Samuel Augusto Tódero - Universidade de Caxias do Sul (UCS) – Programa de Pós
Graduação em Administração - stoder@terra.com.br**

**Janaina Macke - Faculdade Meridional (IMED) - Programa de Pós Graduação em
Administração – janaina.macke@imed.edu.br;**

**Universidade de Caxias do Sul (UCS) - Programa de Pós Graduação em Administração -
jmacke@ucs.br**

RESUMO

O capital social está presente na formação de grupos que procuram obter êxito em suas ações através da cooperação, sendo, portanto, componente fundamental na atuação de equipes de trabalho. O objetivo deste estudo é identificar e analisar os principais elementos do capital social que vem sendo desenvolvidos em equipes, segundo o grau de formalização dos processos de trabalho. Para tanto, projetou-se uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, através da estratégia de estudo de caso. Foram escolhidas duas empresas: uma na qual os processos de trabalho em equipe estão formalizados e estruturados outra, cuja atuação das equipes acontece de maneira informal. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada e após, os dados foram analisados segundo a ferramenta de análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que, do ponto de vista de fortalecimento do capital social em equipes de trabalho, as duas empresas obtiveram resultados semelhantes, ou seja, a estruturação formal de equipes de trabalho não se mostrou uma condição indispensável para o desenvolvimento de capital social.

Palavras-chave: capital social, equipes de trabalho, estudo de caso, análise de conteúdo.

ABSTRACT

The social capital is present in the formation of work teams that seek to succeed in their actions through cooperation, being a key component in their performance. The objective of this study is to identify and analyze the key elements of social capital that has been developed in teams, according to the degree of formalization of work processes. In order to reach this purpose, a qualitative-exploratory case study was designed. Two companies were chosen: one in which the processes of teamwork are formalized and structured and another, whose performance teams happens informally. Semi-structured interviews were used to collect data and the content analysis framework, to analyze the results. The main results show that, from the standpoint of strengthening social capital in work teams, the two companies had similar results, i.e., the formal structuring of work teams was not a prerequisite for the development of social capital.

Keywords: social capital, work teams, case study, content analysis.

Recebido: Janeiro/2015

Aprovado: Fevereiro/2015

1 INTRODUÇÃO

O conceito de capital social vem recebendo considerável atenção, particularmente entre sociólogos, economistas e cientistas políticos, além de organizações públicas e privadas (ARAÚJO, 2003). Segundo Régis, Dias e Bastos (2006), 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 à custa 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.

As formas de capital podem ser entendidas de maneira independente, mas, de acordo com Hutchinson e Vidal (2004), são mais bem 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 (DONADELLO et.al., 2011; 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 infraestrutura 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, 2006). Sabe-se que para a criação de projetos coletivos há a necessidade do engajamento de muitos na ação e, para tanto, são de suma importância elementos como confiança, interação e bom relacionamento entre os indivíduos (CAMPOS; SAPELLI, 2007).

O objetivo deste estudo é identificar e analisar os principais elementos do capital social que vem sendo desenvolvidos em equipes, segundo o grau de formalização dos processos de trabalho. Sobre formalização de processos de trabalho em equipes utilizaremos os autores Boterf (2003), Bohream (2004), Hansson (2003), Weick (1993) e Frohm (2002), os quais são muito utilizados no debate sobre gestão por competências, em especial competências coletivas - o que faz sentido, uma vez que as competências coletivas são também compreendidas como a capacidade de mobilização de recursos, num contexto de atuação coletivo (MACKE et.al., 2012).

As empresas que possuem equipes de trabalho costumam apresentar desempenho superior em suas atividades e acabam formando características próprias dentro do grupo. Mesmo que essas equipes não sejam compostas pelos melhores profissionais do mercado, seus desempenhos, na maioria das vezes, costumam ser maior se comparados aos indivíduos *experts* da área (NORDHAUG; GRÖNHAUG, 1994).

2 CAPITAL SOCIAL: CONCEITO, DIMENSÕES E ELEMENTOS

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 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) (ONYX; BULLEN, 2000). A primeira corrente destaca as redes de relacionamento como elementos do capital social, enquanto que a segunda tende a enfatizar a confiança (GROOTAERT et. al., 2003).

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 (DONADELLO et.al., 2011).

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.

Em relação às dimensões do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) defendem a existência de três divisões: 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.

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 (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

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 ideias 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 (2006) 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.

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 et.al., 2012).

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).

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; 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; ROBERTS, 1993).

3 MÉTODO E CONTEXTO DE PESQUISA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa de cunho exploratório. As pesquisas qualitativas analisam casos concretos nas suas particularidades, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais; não se caracterizam como propostas rigidamente estruturadas, já que permitem aos pesquisadores produzir trabalhos explorando novos enfoques (GODOY, 1995; FLICK, 2004). Já no cunho exploratório 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 (LAKATOS; MARCONI, 2005).

Como estratégia de pesquisa foi utilizada o estudo de caso. O uso do estudo de caso nas pesquisas em gestão oferece uma oportunidade para obtenção de uma visão abrangente de um processo, ao invés de uma visão reducionista e fragmentada. Esta estratégia mostra-se adequada 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 (YIN, 2005; PATTON; APPELBAUM, 2003).

Como técnica de coleta de dados, 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). 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 mais bem esclarecidas pelos entrevistados. 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 (2005), o protocolo de pesquisa é uma das táticas fundamentais para assegurar a confiabilidade da pesquisa, devendo ser usado a fim de orientar o pesquisador.

Para análise dos resultados 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).

O estudo foi desenvolvido através da análise de duas empresas: Empresa A, que possui uma estruturação formal dos seus processos trabalho em equipe e Empresa B, cujo trabalho em equipe não possui um caráter formal. 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 no total quatorze entrevistas (sete entrevistas para cada empresa). As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora, ocorrendo uma variação entre uma e outra. Faremos a seguir uma breve descrição dos contextos em estudo, a fim de facilitar a compreensão dos resultados encontrados.

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 exporta para mais de 30 países em todos os continentes, e possui uma expressiva atuação no cenário internacional, principalmente nos Estados Unidos da América e nos países do MERCOSUL.

O programa de gestão dos processos de trabalho em equipe da Empresa A adota a lógica de gestão por competências. 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 ainda um *software* como ferramenta para gerenciar este programa, auxiliando na seleção de pessoas, avaliação de competências, treinamentos, ações de desenvolvimento e pesquisa de clima organizacional.

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. Sua trajetória teve

início em 1992, no setor de fundição. Com plantas fabris localizadas em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a empresa B possui 2.300 funcionários. A empresa atuação nos setores 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. 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. Conforme explicitado anteriormente, a Empresa B não possui uma estruturação formal dos seus processos trabalho em equipe.

A análise dos resultados apresentada a seguir está dividida segundo as dimensões do capital social – estrutural, relacional e cognitiva. Para cada dimensão de análise são detalhados os elementos de capital social encontrados no estudo.

4 DIMENSÃO ESTRUTURAL

4.1 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 subgrupos, que servem para dar suporte às 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.

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.

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.

4.2 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.

4.3 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).

5 DIMENSÃO RELACIONAL

5.1 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.

5.2 Integração no grupo

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 à 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.

6 DIMENSÃO COGNITIVA

6.1 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 a 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.

6.2 Definição de 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; 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 ideia 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, foi necessário flexibilizar a jornada de trabalho e antecipar 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.

7 ANÁLISE COMPARATIVA: O PAPEL DA FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

De posse dos resultados das análises qualitativas das entrevistas das empresas 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 um programa formalizado de trabalho em equipe, enquanto que a empresa B não atende a este critério.

Concernente aos elementos do capital social com maior incidência de citações (entre 25 e 40 citações) foi possível observar 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.

De uma forma menos expressiva, porém ainda relevante, encontram-se elementos do capital social que podemos considerar de média incidência de citações (entre 11 e 24 citações). 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.

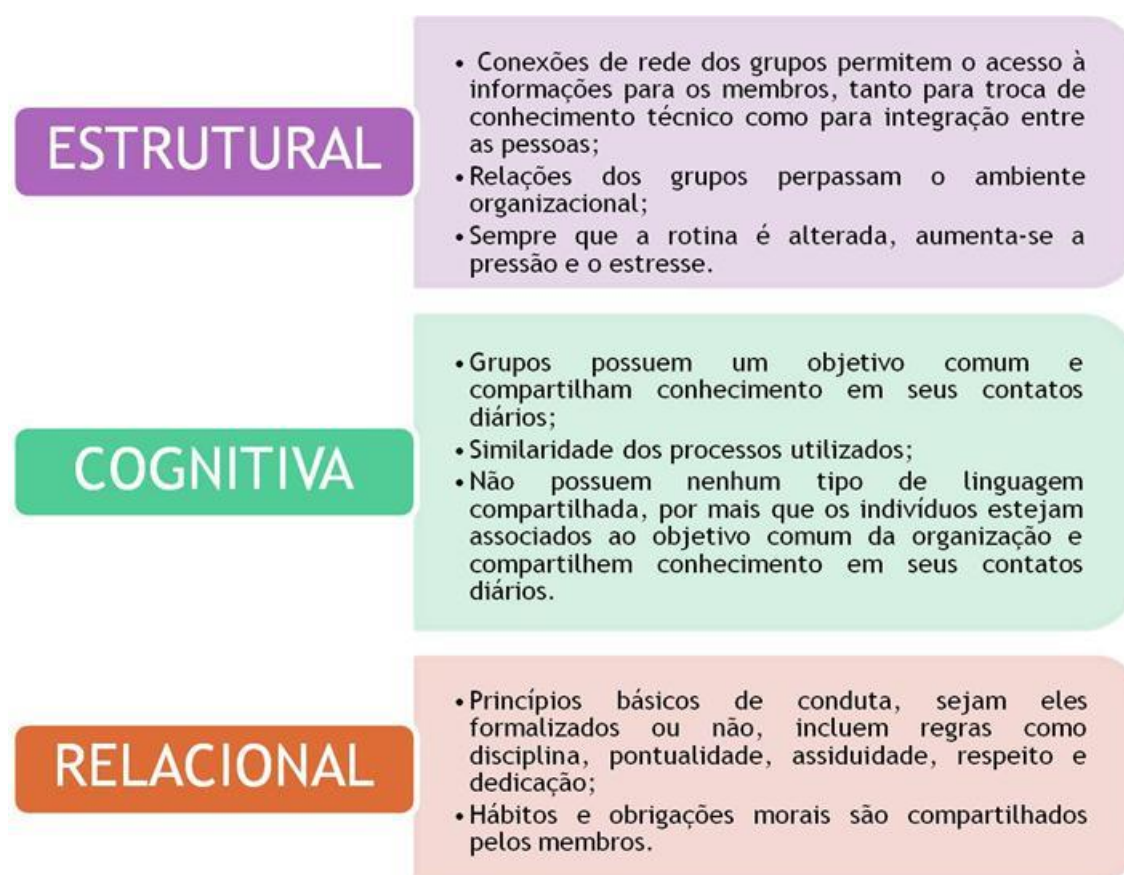
Por fim, em relação aos pontos fortes e pontos fracos das duas empresas, há algumas similaridades. Grande parte dos elementos citados como pontos fortes da empresa A também foram citados na empresa B. Na empresa A, o elemento mais citado como ponto forte foi a cooperação. As rotinas organizacionais favorecem 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 1. É importante destacar a inter-relação entre as dimensões do capital social; o que demonstra que os conceitos estão relacionados entre si e que o contexto de análise tem influência direta na análise dos resultados.

Figura 1 – Características do capital social encontrado nos equipes de trabalho.



Fonte: presente estudo.

A análise das entrevistas da empresa A e B demonstra que programas formalizados de trabalho em equipe não são condições indispensáveis para o desenvolvimento do 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 os 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, por exemplo, os processos formais de trabalho em equipe e a gestão por competências, 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.

Finalmente, 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.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capital social existe e cresce a partir de relações de confiança e cooperação e 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.

O estudo foi desenvolvido através da análise de duas organizações. A fim de traçar um comparativo entre as organizações, a empresa A possui uma estruturação formal dos seus processos trabalho em equipe, enquanto que na empresa B, o trabalho em equipe não possui um caráter formal (seja via um programa de estruturação, seja via remuneração e premiações ou outras formas).

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.

Através dos resultados foi possível chegar a uma hipótese a ser testada em estudos futuros, a de que equipes de trabalho formalmente estruturadas não é condição *sine qua non* para a geração de capital social e (por que não dizer) futuro desenvolvimento de competências coletivas. Apesar disso, é possível afirmar que a interação entre os membros dos grupos mostrou ser um meio efetivo do desenvolvimento das mesmas 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. Mas fica a hipótese a ser testada: em que medida a formalização dos processos de trabalho em equipe pode contribuir (ou destruir) o desenvolvimento de um senso coletivo no ambiente de trabalho?

Nos grupos de trabalho analisados, as interações ocorrem principalmente 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 apresentam um peso maior do que as situações formais. As situações informais deixam os indivíduos mais à vontade para troca e partilha de conhecimentos e experiências, indicando que é preciso sim, criar mecanismos para estruturar o trabalho em equipe, mas que estes podem estar destruindo aquilo que se propõe a construir: o capital social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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.

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

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.

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

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.

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

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.

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

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.

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

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.

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

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.

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.

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.

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

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

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

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.

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

TOCQUEVILLE, A. D. **A democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

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.