

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Jaqueline Silva da Rosa

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM REDES DE
COOPERAÇÃO**

São Leopoldo
2007

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
ÁREA DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JAQUELINE SILVA DA ROSA

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM REDES DE
COOPERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof. ^a Dr. ^a Cláudia Bitencourt
Co-Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin**

**São Leopoldo
2007**

JAQUELINE SILVA DA ROSA

A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM REDES DE COOPERAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 22 de agosto de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Alsones Balestrin – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Ely Paiva – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof.^a Dr.^a Grace Becker – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Prof.^a Dr.^a Cláudia Bitencourt

Visto e permitido a impressão
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Paiva
Coordenador Executivo PPG em Administração

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a três pessoas que fizeram e fazem diferença imensurável em minha vida: meu filho Nicolas, meu marido Luciano e meu avô Adão (in memoriam).

Eles foram inspiração e força para realizar este estudo.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de oferecer o meu agradecimento a todas as pessoas que direta ou indiretamente me auxiliaram nesta caminhada.

À minha orientadora, professora Cláudia Bitencourt, que me proporcionou momentos de crescimento e por sua disposição em orientar-me desde o início.

Ao meu co-orientador, professor Balestrin, que, com paciência, mostrou-me os passos a serem seguidos.

Ao professor Ely Paiva pela atenção e incentivo em um momento bastante difícil e crítico por que passei durante o curso; ao professor Ricardo Cassel por sua compreensão quanto à mudança de área acadêmica, e aos professores que proporcionaram oportunidades de conhecimento e aprendizado.

O meu muito obrigado aos colegas de curso, que me apoiaram e ajudaram-me.

Aos funcionários do PPGA que, com carinho e atenção, sempre atenderam-me muito bem.

Aos associados e funcionários da RedLar, pela confiança e acolhida solícita.

Um agradecimento especial à professora Anete que, com muita paciência e carinho, ajudou-me nesta caminhada tão árdua que é concluir um curso de mestrado. Obrigada por me propiciar momentos de crescimento, que, com certeza, marcaram a minha vida.

Agradeço aos meus familiares pela paciência e compreensão que tiveram durante o curso, principalmente aos meus pais, minhas tias, minha avó e meus dindos.

Aos meus sogros, Sirlei e João (Cal), agradeço pela disposição em ficar com meu filho querido todas as noites que tive de ir para a aula.

Agradeço aos meus colegas de trabalho do Bradesco, em especial ao Sr. Altair e à Andréia, pela ajuda incondicional prestada todas as sextas-feiras no primeiro semestre do

curso. À srt.^a Ana Carla Saccol pelo carinho e pela presteza com que me acolheu em sua casa durante os dois anos em que fiz o cursinho preparatório para o ingresso ao Mestrado.

Sem dúvida, é impossível deixar de agradecer o professor Milton, que me incentivou e me preparou para o teste da ANPAD, entre 2003 e 2004. À minha terapeuta Dr.^a Ana Rosa pelo auxílio, pela força, pelo carinho, pela motivação e paciência que sempre teve comigo. À Rosemirtes, amiga de todas as horas, estudamos juntas muitas vezes, e sempre tinha uma palavra amiga para me incentivar e não deixar-me desistir.

Às minhas amigas, Matilde e Èlida, que, com carinho, incentivaram-me nos momentos difíceis desta caminhada, e um agradecimento carinhoso ao Sr. Ildefonso Rochadel que, com sua sabedoria e tranqüilidade, passou-me força.

Agradeço a Santo Antônio e a Deus a oportunidade de ter realizado com sucesso mais esta etapa de minha vida.

Finalmente, a todos aqueles que me apoiaram e acreditaram em mim.

Alguns homens vêem as coisas como são e perguntam: Por quê? Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: Por que não?

Bernard Shaw

RESUMO

As crescentes e rápidas mudanças que ocorrem no mundo empresarial fizeram com que o paradigma individualista tecnicista passasse a incorporar aspectos sociais e humanistas. Esses aspectos alavancaram a discussão sobre as competências que ainda é um assunto polêmico e complexo. Essa discussão passa pelo nível micro, que é o indivíduo, o nível macro, que é a organização, e emerge daí o aspecto coletivo das competências. Este estudo realizou uma pesquisa qualitativa, exploratória-descritiva em uma rede de cooperação, com o intuito de analisar como ocorre o processo de desenvolvimento das Competências Coletivas em um ambiente de redes. A rede estudada está no mercado de móveis desde 2005, e, apesar de pouco amadurecida, apresenta um desempenho notório em relação aos seus concorrentes. Os resultados apurados mostraram que suas Competências Coletivas são desenvolvidas a partir da combinação dos elementos: interação e inter-relação, sentido coletivo, base de conhecimento comum e articulação das competências individuais. Esses elementos, apesar de serem analisados separadamente, apresentam um caráter indissociável, e foram influenciados por aspectos do contexto de redes como: objetivo comum, cooperação e conectividade. Há um embricamento desses aspectos com os elementos das Competências, que, nessa Rede de Cooperação, consolidaram as Competências coletivas da Rede.

Palavras-chave: Competências, Competências Coletivas, Redes de Cooperação.

ABSTRACT

The growing and fast changes that happen in the business world did the technicist individualistic paradigm start incorporating humanist and social aspects. Those aspects instigate the discussion on the competences that it is still a controversial and complex subject. That discussion goes by the micro level, which is the individual, the macro level, which is the organizations, and it emerges the collective aspect of the competences from there. This study accomplished a descriptive exploratory qualitative research in a cooperation net, intending to analyze how it happens the process of development of the Collective Competences in a environment of nets. The studied net has been in the furniture market since 2005 and in spite of being little ripe it presents a remarkable performance in relation to its competitors. The results showed that its Collective Competences are developed from the combination of the elements: interaction and interrelation, collective sense, base of common knowledge and articulation of individual competences. Those elements, in spite of being analyzed separately, present an indivisible character, and they were influenced by aspects of the context of nets as common objective, cooperation and connectivity. There is an imbrication of those aspects with the elements of the Competences that, in that Cooperation Net they consolidated the Collective Competences of the Net.

Key Words: Competences, Collective Competences, Cooperation Nets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características das Competências Essenciais.	24
Figura 2 – Estágios para a construção da Competência Coletiva.	33
Figura 3 - Mapa Conceitual de Marcon e Moinet.	54
Figura 4 - Etapas da pesquisa.	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As Vinte e uma competências de Boyatzis.	17
Quadro 2 - Hierarquia das Competências.	25
Quadro 3 - Classificação por níveis de Competência.	31
Quadro 4 - Competências Coletivas de Hansson.	35
Quadro 5 - O desenvolvimento das competências coletivas.	37
Quadro 6 - Relação das associadas à RedLar.	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	COMPETÊNCIAS – UMA VISÃO SOBRE DIFERENTES ABORDAGENS.....	16
2.1	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	18
2.2	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	21
2.3	COMPETÊNCIAS COLETIVAS.....	27
2.3.1	<i>Perspectiva funcional das Competências Coletivas.....</i>	<i>28</i>
2.3.2	<i>Perspectiva social das Competências Coletivas.....</i>	<i>32</i>
2.4	ELEMENTOS REFERENCIAIS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS.....	42
3	REDES DE COOPERAÇÃO	46
3.1	A COOPERAÇÃO.....	49
3.2	RESULTADOS NA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO.....	52
4	MÉTODO DE PESQUISA E DE TRABALHO.....	56
4.1	A NATUREZA DA PESQUISA	56
4.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	62
4.2.1	ETAPA I– REVISÃO E APROFUNDAMENTO CONCEITUAL.....	62
4.2.2	ETAPA II – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	63
4.2.3	ETAPA III – COLETA E ANÁLISE DE DADOS	64

5	O CASO REDLAR	65
5.1	REDLAR – HISTÓRICO	65
5.2	A REDE DE COOPERAÇÃO REDLAR.....	68
5.2.1	A COOPERAÇÃO DENTRO DA REDLAR	70
5.2.2	A COMUNICAÇÃO NA REDLAR.....	72
5.3	AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA REDLAR.....	75
5.3.1	INTERAÇÃO E INTER-RELAÇÃO.....	75
5.3.2	PRODUÇÃO DE SENTIDO.....	82
5.3.3	BASE DE CONHECIMENTO COMUM.....	85
5.3.4	ARTICULAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	86
5.4	RESULTADOS ALCANÇADOS PELA REDLAR	90
5.5	FACILIDADES, DIFICULDADE E EXPECTATIVAS FUTURAS DA REDLAR.....	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
5.1	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	105
5.2	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	105
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUJEITOS DA PESQUISA	114
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO DESTINADO À PRESIDENTE E AO SECRETÁRIO DA REDLAR	116

1 INTRODUÇÃO

O estímulo individualista veio da cultura capitalista e desse paradigma provém o viés tecnicista de compreender as competências. O indivíduo é reconhecido por seu desempenho na articulação do seu conhecimento, de sua habilidade, e de sua atitude em situações complexas. Taylor (1970) afirmava que os indivíduos deviam ser reconhecidos por sua capacidade técnica ao desenvolver atividades específicas, em outras palavras, sua competência.

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

A transição da eficiência individual para a coletiva foi, então, pautado nesse viés humanista, caracterizando a nova economia. Nela, a complementaridade e o trabalho em equipe facilitaram a construção de sentido comum aos indivíduos, através de ambientes interativos próprios à aprendizagem. Nesse processo, em que, de um lado há as competências individuais, e, de outro, as competências organizacionais, em sua confluência, emergem as Competências Coletivas.

A partir de alguns estudos sobre Competências, verificou-se a diversidade de conceitos e os aspectos individuais e organizacionais que delas fazem parte. Criou-se, então, a

curiosidade de se conhecer como se dá o processo de desenvolvimento das Competências Coletivas. Num segundo momento, aprofundando leituras sobre Redes de Cooperação, pensou-se em verificar como o processo de desenvolvimento das Competências acontecia nesse tipo de ambiente, visto que parecia haver elementos comuns entre esse ambiente e as competências coletivas. Estabeleceu-se, assim, a questão da pesquisa:

Como se dá o processo de desenvolvimento das Competências Coletivas em um ambiente de rede de cooperação?

Tomou-se, então, como pressuposto que **o desenvolvimento das Competências Coletivas pode ser favorecido por um ambiente de rede de cooperação.**

Com isso, o objetivo geral deste trabalho é analisar a dinâmica das Competências Coletivas, sua formação e desenvolvimento, no intuito de entender de que forma as características contextuais da rede de cooperação podem favorecer a consolidação dessas competências. A partir dele, estabeleceram-se três objetivos específicos: (a) Identificar os principais elementos envolvidos na construção das Competências coletivas e suas especificidades, tendo como base a percepção dos associados da Rede de Cooperação estudada; (b) Analisar os principais resultados gerados pela formação em Rede e (c) Identificar as facilidades, as dificuldades e as expectativas da Rede investigada.

Imbuído do desejo de fomentar os debates acerca das Competências em rede de cooperação, enfatizando seu aspecto coletivo e específico, esta pesquisa justifica-se por:

- (a) é um tema contemporâneo;
- (b) as redes são consideradas, hoje, uma forma organizacional estratégica para responder às contingências de mercado;
- (c) é um tema que pode contribuir para a compreensão de um processo que ocorre inter e intra-empresas;
- (d) o cabedal bibliográfico sobre o assunto é escasso;

(e) e, principalmente, porque a inter-relação entre redes de cooperação e competências coletivas é inédita.¹

Para dar conta dos objetivos da pesquisa, estruturou-se o trabalho da forma como segue. Nesta Introdução foram apresentados os objetivos da pesquisa, seu pressuposto e sua justificativa.

No Capítulo 2 apresenta-se a evolução do conceito de competências e suas abordagens individual e organizacional. Ainda nesse capítulo são apresentadas as Competências Coletivas e suas perspectivas funcional e social.

No Capítulo 3, o estudo apresenta um conceito sobre redes, mostra a falta de consenso dos estudiosos sobre a cooperação, aborda os resultados que a rede pode proporcionar aos seus participantes, e uma classificação de redes segundo alguns critérios estabelecidos.

A metodologia utilizada neste estudo é apresentada no quarto capítulo. Aborda-se a fundamentação teórica que embasa a pesquisa; o método a ser aplicado e ainda as estratégias de coleta de dados nela empregadas e as etapas em que foi estruturada.

No Capítulo 5, são analisados os dados obtidos na pesquisa de campo; é apresentado o histórico da rede estudada, sua formação, seus mecanismos de controle e gerenciamento, bem como a análise do conteúdo das entrevistas. O capítulo apresenta as Competências Coletivas da Rede estudada, e contempla características contextuais que favoreceram a construção dessas competências. Também se descrevem os resultados alcançados pela associação, as facilidades, as dificuldades e as expectativas em função das Competências Coletivas.

No Capítulo 6, tecem-se as considerações finais da pesquisa, suas limitações, bem como sugestões para novos estudos sobre o tema desta dissertação. Seguem-se-lhes a bibliografia e os anexos.

¹ Fontes pesquisadas: *Human Resource Management Journal*, *Journal of Human Resources*, *Journal of International Business Studies*, *Academy of Management Journal*, *European Journal of Industrial Relations* e *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

2 COMPETÊNCIAS – UMA VISÃO SOBRE DIFERENTES ABORDAGENS

Brandão (1999) afirma que, desde a Idade Média, o termo competência vem evoluindo. Primeiramente, a palavra competência figurava apenas na linguagem jurídica. Era utilizada para designar alguém ou uma instituição que apreciasse e julgasse certas questões. Por extensão, ainda naquela época, o termo tomou amplitude e reconhecimento social sobre a capacidade de alguém posicionar-se a respeito de determinados assuntos.

Com o passar do tempo, o termo foi adquirindo conotação genérica, sobretudo dentro das organizações, para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinadas tarefas. Segundo Wood e Payne (1998), Boyatzis foi a primeira pessoa a preocupar-se com o tema competências no contexto gerencial. Seus estudos enfatizam a formação, o comportamento e o resultado. Ele apresenta uma concepção behaviorista, em que estão inseridos aspectos psicológicos, relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem e papel social; habilidades e ainda dá continuidade ao modelo de MacClelland (1973) conhecido como CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

O modelo de Boyatzis (1982) é composto de 21 atributos que alicerçam a construção de um **perfil ideal** de gestor. O autor explicita as competências por meio de uma perspectiva individual, enfatizando a formação, o comportamento e o resultado; deixando de analisar a forma como os atributos devem ser aplicados. Isso tornou o modelo mais rígido e inflexível. Mas, foi o início para que novos vieses se incorporassem ao conceito de competências. As competências de Boyatzis estão resumidas no Quadro 1, que segue.

1. Metas e gestão pela ação	1. Orientação Eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (Proativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de Grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	13. Avaliação de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Quadro 1 - As Vinte e uma competências de Boyatzis.

Fonte: Wood e Payne (*apud* Bitencourt, 2005).

Já a perspectiva estratégico-organizacional ganhou espaço a partir da consolidação da VBR – Visão Baseada em Recursos, quando, nos anos 1980, foram resgatados os trabalhos de autoria de Edith Penrose (1959), publicados quase vinte anos antes. Porém, durante todos os

anos 1990, inúmeros autores direcionaram mais atenção aos aspectos internos da organização, na tentativa de responder às questões fundamentais do campo da estratégia. Para isso, detiveram-se no ambiente interno dela, analisando sua trajetória, e, principalmente, procurando entender como os recursos são combinados e como sustentam sua vantagem competitiva da organização. Autores como Wernefelt (1984), Rumelt (1984), Leonard-Barton (1992), e Barney (2001), entre outros têm propiciado o debate acerca da importância dos recursos e capacidades como fonte mais importante da vantagem competitiva da organização.

Na década de 1990, Prahalad e Hamel consolidam a VBR por meio da classificação das **competências essenciais**. Segundo esses autores, a vantagem competitiva reside nas competências essenciais, que se traduzem em recursos intangíveis que sejam de difícil imitação pelos concorrentes. Em relação a mercados e clientes, são os recursos essenciais para que a organização possa prover-lhes produtos e/ou serviços diferenciados. No que tange ao processo de mudança e evolução da própria organização, as competências essenciais constituem fator fundamental que permitem a exploração de novos mercados.

A seguir, este capítulo apresentará o aspecto individual e organizacional das competências, importantes para uma melhor compreensão do que são as Competências Coletivas, que possui estudos incipientes na literatura.

2.1 Competências Individuais

A literatura permite dizer que não há um consenso sobre a conceituação de competências individuais. Nisembaum (2000) adverte que as diferenças conceituais devem-se tanto às diferenças filosóficas e de procedimentos quanto ao modo como se define e desenvolve o conceito e o seu uso nos diversos processos de recursos humanos.

Boyatzis (1982, p. 23) afirma que “Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”. A ênfase concentra-se no comportamento e nos resultados gerados pelas pessoas. Spencer e Spencer (1993) acrescentam que a criação de competências está atrelada a uma relação de causa-efeito entre o comportamento e as ações do indivíduo. Para esses autores, um comportamento sem intenção não prediz uma competência, pois, para que

ela exista, é necessária reflexão e ação intencional, o que as torna sensíveis ao contexto (SPENCER e SPENCER, 1993). Lê Boterf (2003), Ruas (2000), Zarifian (2001) também colocam a ênfase das competências na ação, ou seja, na forma como serão mobilizados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

Bitencourt (2005, p. 24) também defende que as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, e enfatiza seus aspectos holísticos e contextuais. Para ela, a competência é compreendida

Como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Não basta, porém, o indivíduo deter esse conjunto de qualificações. É necessário que coloque em prática o seu conhecimento, suas habilidades e atitudes, aplicando-os em um contexto específico (SANDBERG, 1996; RUAS, 1999; ZARIFIAN, 2001). Nesse sentido, Ropé e Tanguy (1997) propõem o caráter indissociável da competência e da ação. Para Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, competência é a capacidade de uma pessoa gerir resultados dentro dos objetivos organizacionais. Sparrow e Bognanno (1994) concordam com esse argumento, e afirmam que as competências representam atitudes relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Observa-se na evolução do conceito de competência, um movimento em direção a um enfoque social, abandonando, de certa forma, a visão reducionista de MacClelland (1973) e Boyatzis (1982), cujo modelo enfatizava exclusivamente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, desconsiderando a forma como eram mobilizados.

Para a Escola Francesa a competência é a resultante da combinação de recursos que o indivíduo lança mão de forma singular em situações e/ou eventos inéditos e surpreendentes. Essa Escola defende que o indivíduo não é competente *a priori*, mas pode vir a sê-lo no momento da ação, pois a ação competente é o resultado de um saber combinatório dos recursos utilizados pelo indivíduo em uma dada situação. Esse saber combinatório de recursos

pode transformar-se na caixa preta ou ponto cego desse processo, já que não é visível e não corresponde a uma lógica seqüencial encadeada; todavia, segundo Lê Boterf (2003), esse saber combinatório é o que está no centro de todas as competências, pois, quanto mais criatividade e complexidade o indivíduo empregar na realização da ação, mais aumenta a sua competência. O conjunto de recursos mobilizados e usados na ação realizada e ela própria fazem parte do estado da arte do ser competente.

Para Zarifian (1996, p. 5), competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”. Essas situações complexas de trabalho proporcionam ao profissional a possibilidade de lidar com eventos inéditos e diferentes. O autor concorda com Lê Boterf (2003), quando afirma que a forma como o profissional conduzirá a complexidade dos eventos formará e sustentará sua competência, e destaca que competência implica uma atitude social e pessoal do profissional em assumir responsabilidades frente ao trabalho, estabelecendo um distanciamento crítico em relação às suas ações. Para isso, o autor afirma que o indivíduo deve ter um entendimento prático das situações e apoiar-se em conhecimentos adquiridos, transformando-os, à medida que aumenta a diversidade das situações do trabalho. Alerta, porém, que não se trata apenas de empregar um conhecimento adquirido, mas saber mobilizá-lo em função da situação que enfrenta ou que está envolvido. (ZARIFIAN, 2001 e 2003).

Nisembaum (2000), citando o *National Training Board*, da Austrália, acrescenta que, em vez de as competências refletirem-se apenas nas tarefas desempenhadas no ambiente de trabalho, o indivíduo deve ter a capacidade de aplicar suas habilidades, seus conhecimentos e comportamentos não só a novas situações, mas também às mudanças na organização do trabalho.

Sandberg (1996) amplia o conceito de competência, propondo uma abordagem interpretativa, focada no sentido que o indivíduo confere ao seu trabalho; assim, o desenvolvimento das competências compreende o significado do trabalho e os atributos que o indivíduo usa para realizá-lo. Desse modo, tem-se uma visão ampliada, pois o foco não está somente no trabalhador, mas recai também sobre o trabalho (DALL’ALBA e SANDBERG, 1996; SANDBERG, 2000). Nessa abordagem interpretativa, são importantes também para o desenvolvimento das competências, a formação pessoal, profissional e educacional do indivíduo e a interação que mantém com os outros trabalhadores. Além disso, iniciativa,

responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamento são características da competência que alçam o sujeito ao primeiro plano do processo do trabalho, centrando atenção sobre o indivíduo e suas qualidades (ZARIFIAN *apud* MIRANDA, 2004).

2.2 Competência organizacional

A abordagem organizacional ganhou evidência a partir dos estudos no campo de estratégia, com a Visão Baseada em Recursos – VBR (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; COLLINS e MONTGOMERY, 1995; HERZOG, 2001). A teoria VBR apresenta uma nova conotação ao propor como objeto de análise os recursos e capacidades localizados no interior da organização. Ressalta-se que a forma de utilização desses recursos e capacidades também compreende o objeto da teoria.

Segundo Herzog (2001), ainda não há um consenso sobre o que exatamente compreendem os recursos da organização em função da amplitude e generalidade do termo recursos. Mas, uma consequência importante da teoria da VBR, assevera o autor, é a mudança de foco em termos de competição, em que a organização, ao invés de competir em um mercado de produtos, ela deve competir em um mercado de recursos, e, dessa forma, poderão acumular mais e melhores capacidades organizativas.

Wernefelt (1984, p. 4) defende que “a formulação da estratégia consiste na identificação, evolução e desenvolvimento de recursos”. Nesse sentido, o autor compreende que a base de definição da vantagem competitiva concentra-se na identificação e sustentação de capacidades e recursos da organização. Miranda (2004) corrobora esse argumento ao classificar a competência organizacional como um fator estratégico, estando intimamente ligada aos processos de gerência e aos elementos organizacionais construídos em torno do conhecimento e da prática individual.

Com essa nova abordagem, em que o foco central da discussão reside nos recursos, a empresa passa a ser considerada um “portfólio” de recursos físicos, financeiros, intangíveis (patente e imagem), organizacionais (cultura organizacional e tecnologia) e recursos humanos, ou seja, mais do que uma unidade administrativa, a empresa é uma coleção de

recursos produtivos cuja disposição entre o uso e o tempo será determinada por uma decisão estratégica.

Segundo Penrose (1959), o crescimento da empresa ocorrerá por meio de um processo contínuo de evolução de recursos específicos desenvolvidos e acumulados internamente. O desenvolvimento e acúmulo desses recursos podem fazer com que as competências organizacionais resultem das aprendizagens conjuntas dos indivíduos e da forma como eles gerenciam, integram e coordenam as várias áreas de negócios da organização.

Nesse processo, um componente fundamental é a compreensão das possibilidades estratégicas passíveis e possíveis de serem operacionalizadas e sustentadas pelos recursos e capacidades identificados (PRAHALAD e HAMEL, 1990; KROGH e ROSS, 1995). Para Herzog (2001), a teoria da VBR pode ajudar os gestores a identificar, compreender e desenvolver melhor as fontes internas de suas vantagens competitivas. Segundo Harb (2005), a VBR deve ser vista como uma forma de experiência e de aprendizagem corporativa ao combinar maior eficiência com complexidade e mudança. Estando pautada nos alicerces das competências e capacidades, a VBR ecoa nos postulados de Dosi e Coriat (2002) em que assumem que

O que está ocorrendo é o tradicional movimento pendular; o foco sobre as competências e os recursos segue o período no qual as pesquisas sobre estratégia empresarial foram reenergizadas por conceitos econômicos retirados da economia industrial e que preconizava primordialmente a relação da empresa com o seu ambiente competitivo; esta nova perspectiva sobre organizações e aprendizagem organizacional, claramente retira o foco da análise do posicionamento competitivo do produto quanto da estratégia esperta e a coloca sobre [...] estratégia de aprimoramento das competências.

A criação de assimetrias competitivas com base nos recursos depende igualmente da capacidade dos gestores em explorar inteligentemente seus recursos e capacidades. Fleury e Fleury (2003) compartilham da premissa básica da VBR que assevera que as firmas diferem de forma fundamental no que tange à operacionalização de seus recursos (ativos, competências e capacidades específicas).

A teoria da Visão Baseada em Recursos ganha espaço nos anos 1990 com Prahalad e Hamel. Eles apresentaram a perspectiva da competência essencial (*core competence*) que traduz a empresa como um portfólio de produtos, serviços e competências essenciais. Os autores defendem que a empresa deve mudar o seu enfoque quanto à gestão de competências

e passar a analisar seus recursos, identificando, definindo, desenvolvendo, distribuindo e, principalmente, protegendo o seu patrimônio de competências essenciais. Diferentemente dos ativos físicos, as competências organizacionais não se deterioram em função de seu uso, mas transformam-se em função de seu compartilhamento e/ou aplicações. Elas devem ser criadas e protegidas como elos de negócios da empresa e como alternativas para o desenvolvimento de novos negócios (PRAHALAD e HAMMEL, 1990).

Hamel e Prahalad (1995) descrevem as situações capazes de barrar essa nova postura que as empresas devem manter, a fim de focar diretamente a gestão das competências essenciais. Essa abordagem apresenta o cliente como elemento identificador da competência, e apresenta um enfoque dinâmico da interação das pessoas por meio da participação efetiva dos principais atores da empresa como gerentes de área e gerentes de projetos.

As empresas alcançam e mantêm vantagens competitivas com base em suas competências essenciais, ou seja, “[...] o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia” (PRAHALAD e HAMMEL, 1990, p. 58). Nessa mesma linha de raciocínio, Ulrich (2000) assevera que as organizações competem por meio do desenvolvimento e utilização das suas competências essenciais. Nesse processo de desenvolvimento e utilização das competências essenciais, elas permitem à organização acesso a novos mercados e oportunidades e podem estabelecer um diferencial que, percebido pelo cliente, agrega valor ao produto e/ou serviço, e ainda devem ser de difícil imitação pelos concorrentes. Isso pressupõe conhecimento, proteção e sustentação da competência essencial.

No processo de reconhecimento das competências essenciais, os indivíduos podem se identificar com elas e projetar uma identidade. Observe-se que Ulrich (2000) promove uma visão integrada das competências essenciais, valorizando suas características num processo de mapeamento, ou melhor, conhecimento e envolvimento da organização no que tange às competências essenciais. Observe-se a Figura 1:

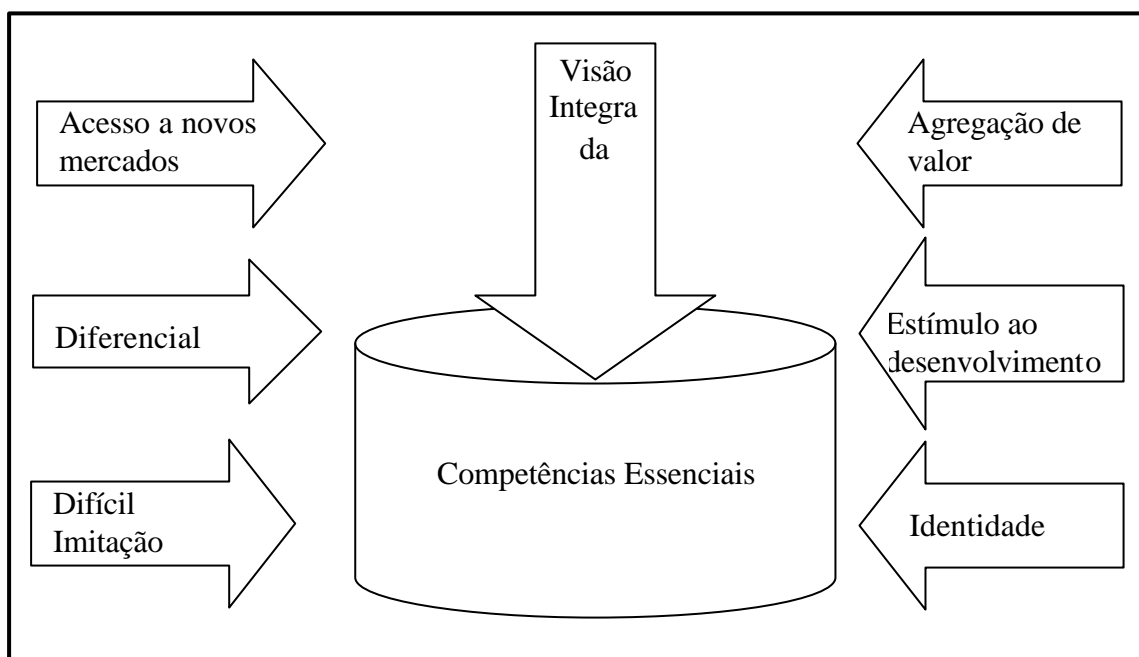
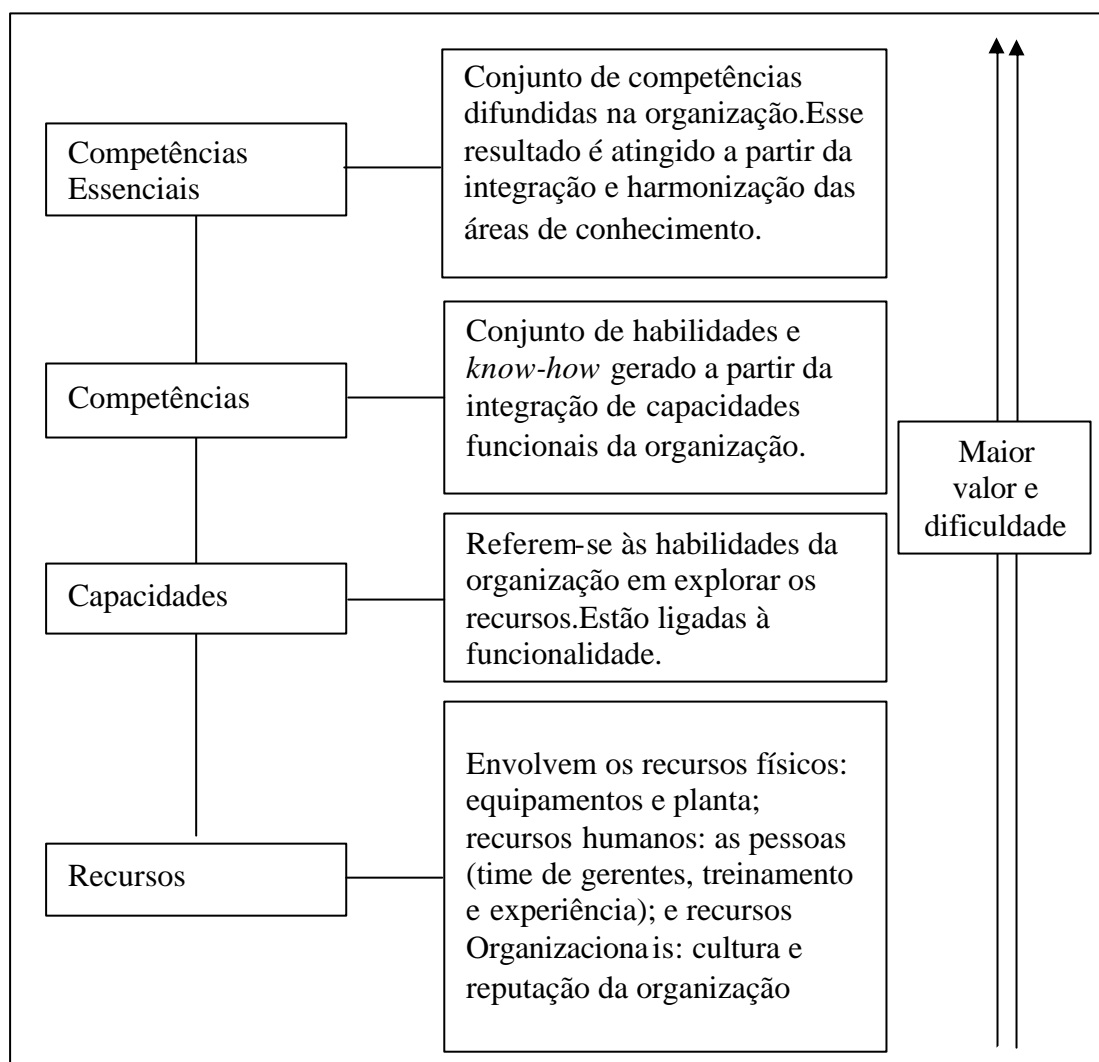


Figura 1 - Características das Competências Essenciais.

Fonte: Adaptado de Ulrich (2000).

Diante dos inúmeros conceitos que *competência* foi adquirindo, Javidan (1998) faz algumas diferenciações, e propõe a distinção entre competências essenciais, competências, capacidades e recursos. Sua definição e indicação são fundamentais para o processo de conhecimento da própria organização. O autor salienta que a compreensão surge no momento em que as definições de recursos, capacidades e competências são identificadas por todos os níveis hierárquicos da empresa e integradas na estruturação do planejamento estratégico, pois, ao mapeá-los, a organização passa a visualizar o potencial intraorganizacional existente. Essas informações subsidiadas através desse mapeamento (definição e indicação) podem ser vitais para a organização em um planejamento estratégico ou em uma tomada de decisão.

No Quadro 2, que segue, apresenta-se a estrutura formalizada por Javidan ao hierarquizar as competências, bem como suas definições:



Quadro 2 - Hierarquia das Competências.

Fonte: Adaptado de Javidan (1998, p. 62).

A cada nível de competência que é explorado pela organização torna-se mais complexa a conquista do próximo nível, ou seja, a identificação dos recursos é relativamente simples, se comparada à consolidação das capacidades, das competências e das competências essenciais. No entanto, a cada nível explorado, maior valor a empresa está gerando, seja para seus funcionários, seja para seus clientes.

As capacidades são consideradas o segundo nível dentro da hierarquia. Segundo Javidan (1998), a capacidade traduz-se na habilidade que as empresas possuem em explorar os recursos. Esse nível consiste em uma série de rotinas e negócios que gerencia a integração entre os recursos, “Esse processo é um conjunto de atividades que transforma as entradas em saídas. Por exemplo, a capacidade de marketing de uma companhia está baseada entre outras coisas, na interação entre os especialistas de *marketing*, de tecnologia e do financeiro” (p. 62).

Essas capacidades, segundo o autor, estão relacionadas às atividades funcionais da organização e à forma exclusiva de como ela articula essas atividades.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) concordam com Javidan (1998) sobre a definição de capacidade, e acrescentam que a integração é intencional para que a empresa alcance uma condição final desejada. Ele incorpora à definição de capacidades a percepção de valor que a empresa deve possuir e as chama de “capacidades valiosas que são aquelas que geram valor para a empresa, porque exploram oportunidades ou neutralizam ameaças em seu ambiente externo. Elas permitem que a empresa formule e implemente estratégias capazes de gerar valor para clientes específicos” (p. 115). Observa-se que, ao considerar as capacidades valiosas, a empresa toma para si a tarefa de “enxergar” a partir da visão externa do cliente. Com isso, tem a oportunidade de articular, estruturar ou reestruturar estratégias que salientem aquilo que ele valoriza.

As competências são consideradas o terceiro nível da hierarquia (ver Quadro 2). Esse nível é considerado um cruzamento funcional de integração e coordenação das capacidades. Em corporações que possuem unidades de negócios distintas, as competências são conjuntos de habilidades e experiências utilizadas dentro de cada unidade estratégica de negócio.

O nível mais alto da hierarquia, segundo o quadro de Javidan (1998), nada mais é do que as competências essenciais ou *core competencies*. Esse último nível é resultado da integração entre competências das diferentes unidades de negócios dentro da organização. Competências essenciais são compostas por habilidades e áreas de conhecimento que são distribuídas através das unidades estratégicas de negócios, e resultam da integração e harmonização das suas competências.

Já Ruas (2000) dá outra visão das competências organizacionais, classificando-as em básicas e diferenciadoras. As competências básicas são representadas pela capacidade que a empresa necessita ter para trabalhar. Já as competências diferenciadoras são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui, e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação. Elas influenciam a *performance* da organização, e contribuem para os resultados, podendo agregar valor diferenciado junto a seus clientes. Diferenciam a organização no espaço de competição onde atua, contribuindo para uma posição de liderança no mercado.

Nisembaum (2000) alerta para o fato de que as competências básicas compreendem condições necessárias, mas não suficientes para que a organização alcance a liderança e diferenciação no mercado. É preciso que a empresa tenha competências que a distingam de outras, pois são essas competências diferenciadoras que adicionam valor ímpar a seus produtos e serviços, porque advêm de atividades que ela executa especialmente bem, se comparada às concorrentes. Essa visão de agregação de valor também recebe destaque por Fleury e Fleury (2001), ao afirmarem que a competência só existe quando agrega algum valor econômico à organização e algum valor social ao indivíduo. Em vista disso, Miranda (2004) afirma que a competência organizacional é um fator estratégico, intimamente ligado aos processos de gerência e aos elementos organizacionais construídos em torno do conhecimento e da prática individual. De um lado, estão o patrimônio e os ativos tangíveis e intangíveis; de outro, sua ação combinada, aportada pelos indivíduos e processos organizacionais, para alcançar um objetivo pretendido. Ao estabelecer essa sinergia, tem-se a competência organizacional que permite combinar aptidões, combinar sistemas ativos e valores, proporcionando vantagem competitiva, por meio do fornecimento de produtos e/ou serviços diferenciados à clientela. (DOZI e CORIAT, 2002).

Observa-se que as capacidades de uma organização estão enraizadas nas pessoas que a compõem, pois somente indivíduos poderão utilizar suas habilidades e conhecimentos para transformar os recursos em vantagem competitiva e resultados comerciais bem sucedidos para uma organização, pois as fundações das empresas assentam-se sobre as capacidades, as habilidades e o conhecimento de seus empregados.

2.3 Competências Coletivas

Não há muitas referências bibliográficas sobre competências coletivas (Conforme fontes pesquisadas no Capítulo 1). Embora essa escassez de fontes teóricas, pode-se observar que as Competências Coletivas trazem em seu bojo duas dimensões: a perspectiva funcional e a social.

De um lado, elas podem ser compreendidas como um conjunto de competências funcionais, e, nesse sentido, complementam o conceito de competências organizacionais numa perspectiva funcional (LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG e GRÖNHAUG,

1994; RUAS, 2000 e BECKER, 2004). Por outro lado, podem ser percebidas como as competências de um conjunto de indivíduos, ou de atores, que fazem parte de uma organização num enfoque social (WEICK, 1993, WEICK e ROBERTS, 1993; SANDBERG, 1996; ZARIFIAN, 2001; LÊ BOTERF, 2003 e BOREHAM, 2004).

Embora essas sejam abordagens distintas, existe a dificuldade comum em **gerir indivíduos com competências diferentes** e, conseqüentemente, o desafio é coordenar e utilizar essa massa de competências específicas de maneira a maximizar os resultados específicos² dentro da organização. A articulação e a combinação de diferentes competências tornam-se pontos-chave nessa dinâmica em que a *performance* da organização é diretamente afetada. O objetivo desta dissertação é fazer uma reflexão sobre essas vertentes teóricas que compreendem as Competências Coletivas de maneira que se possam visualizar os pressupostos referenciais da sua dinâmica.

2.3.1 Perspectiva funcional das Competências Coletivas

Nordhaug e Gronhaug (1994) trabalham a noção de portfólio de competências. Os autores afirmam que as organizações competentes possuem um portfólio de competências, e o ponto central consiste na **visualização dessas competências** por todos os níveis da organização, mas em especial o estratégico. A *performance* da organização está diretamente ligada à visão clara ou não das competências coletivas, pois, quanto mais inlclara essa visão, menor a oportunidade de um desempenho satisfatório.

A capacidade da organização em visualizar as competências também compreende a sua utilização, e tem reflexos em seu desempenho e resultados. Competência que não é visualizada, não é utilizada e não produz valor para a organização. Porém, quando a competência é usada, é agregado um valor que consolida um potencial que pode ser explorado no presente ou no futuro. Uma vez que as competências traduzem características singulares e são únicas para a organização, se comparada aos concorrentes, essa singularidade propicia-lhe uma vantagem competitiva.

² Ressalta-se que, quando há referência a resultados específicos, pode-se compreendê-los como maior capacidade técnica, maior interatividade e planejamento estratégico, que se traduzem pela liderança da organização no mercado.

A partir da manifestação das competências verifica-se uma implicação no que diz respeito a como elas são exploradas e combinadas. Essas combinações vão gerar resultados mais ou menos efetivos, dependendo da habilidade empregada. Essa articulação, combinação das competências dentro da organização, implica uma sinergia que é mais do que a simples soma das competências internas da organização, e pode ser estendida a atores externos através da **cooperação** formando **alianças empresarias**³.

Nordhaug e Gronhaug (1994), em seus estudos, indicam que as competências possuem duas ênfases: uma interna e outra externa. A ênfase interna recai sobre os recursos humanos, que vêm recebendo importância na literatura acadêmica e no meio empresarial. Segundo os autores, esses são os recursos mais críticos nas organizações, e afirmam ser importante a realização de uma análise das competências desses recursos em nível micro, ou seja, tanto dos indivíduos quanto dos grupos de trabalho da empresa. Essa análise é realizada com o objetivo de mapear as competências não só para que a hierarquia empresarial as visualize e delas faça uso eficiente, mas também para detectar as necessidades da empresa.

A ênfase externa está na construção das Competências Coletivas a partir de alianças estratégicas, que vão constituir as redes empresariais. Para isso, Nordhaug e Gronhaug (1994) destacam a importância de uma análise das competências, agora em nível macro, ou seja, da organização, para verificar as competências que ela já possui e buscar, por meio das alianças, as que lhe complementam.

Ainda dentro da perspectiva funcional, Leonard-Barton (1992, p. 112), pautado na Visão Baseada em Recursos, aponta que as competências coletivas são constituídas por um sistema de conhecimentos inter-relacionados e interdependentes composto pelas seguintes dimensões:

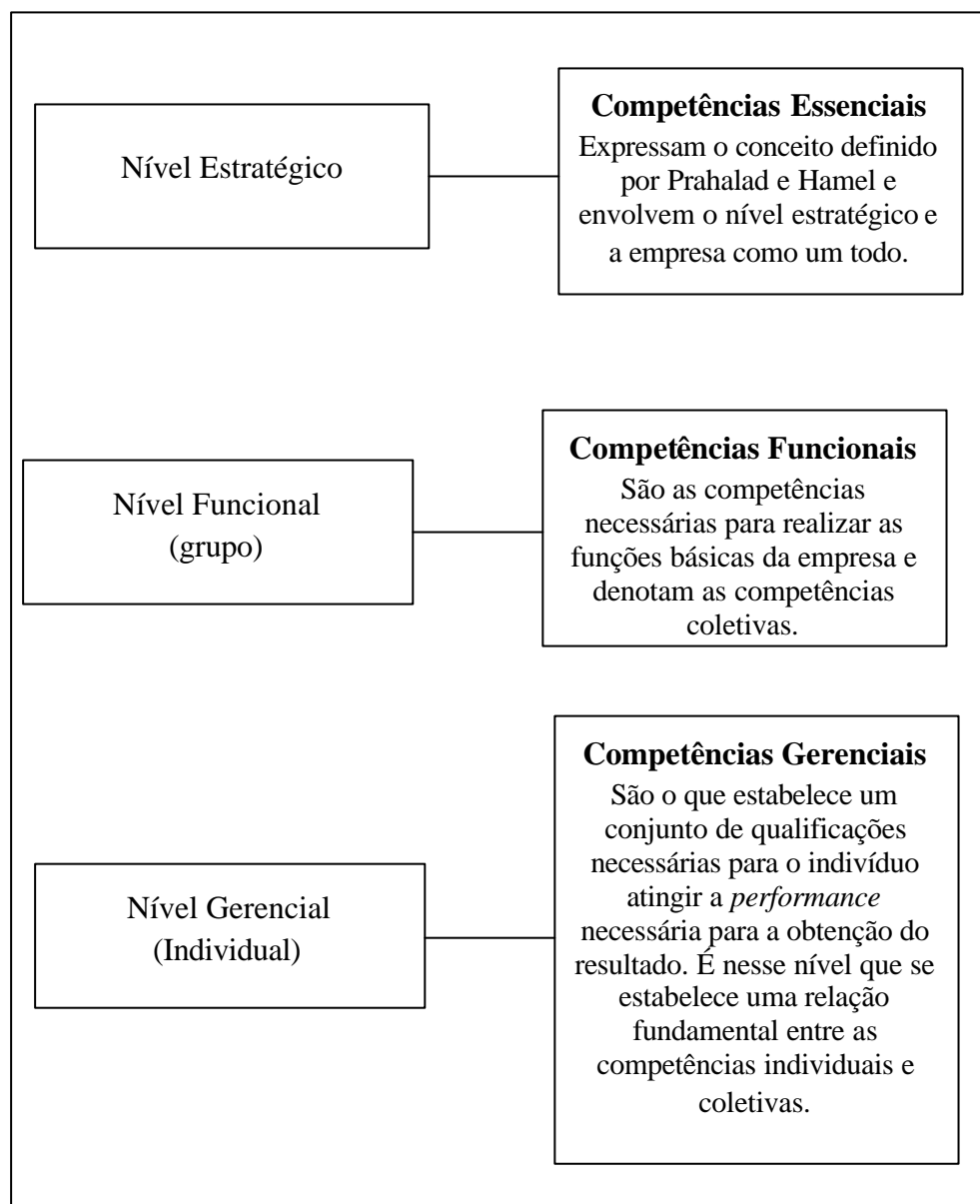
- Conhecimentos e habilidades que indivíduos possuem, caracterizados pelos conhecimentos e habilidade específicos da organização e ainda conhecimentos gerais;
- Conhecimentos e habilidades embutidas em sistemas técnicos;
- Conhecimento criado e controlado por sistemas formais e informais;

³ A aliança empresarial e a cooperação serão assuntos tratados no próximo capítulo.

- Valores e normas associados a conhecimentos e habilidades de uma organização e seu desenvolvimento.

Já para Ruas (2000), as Competências Coletivas dizem respeito às funções principais de uma empresa, isto é, “[...] as suas principais atividades, cuja integração vai garantir a sobrevivência e competitividade” (p. 4). Em outras palavras, são as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa, tais como, produção, P&D⁴, *marketing*, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. Nesse sentido, o autor propõe a classificação das competências em três níveis dentro de uma organização: estratégico, funcional e gerencial, conforme o Quadro 3 que segue:

⁴ P&D = Pesquisa e Desenvolvimento.



Quadro 3 - Classificação por níveis de Competência.

Fonte: Adaptado de Ruas (2000, p. 16).

Observa-se que, no nível estratégico, Ruas (2000) traz o conceito de Prahalad e Hamel (1990), em que a vantagem competitiva de uma empresa repousa em suas competências essenciais, conforme visto no Capítulo 2. As competências que o autor apresenta como necessárias para as funções básicas de uma empresa e denotam as competências coletivas, ele as coloca no nível funcional. Por fim, no nível gerencial, Ruas insere aquelas competências que formam o conjunto de qualificações do indivíduo que podem influenciar os resultados da empresa. O autor observa que é nesse nível, que a relação entre as competências individuais e as coletivas é firmada.

Segundo o autor, a articulação e a interação entre esses três níveis de competência resultam na sinergia necessária para a empresa obter a vantagem competitiva. Nesse processo são de suma importância a habilidade que articulará as competências bem como a intensidade e qualidade da interação entre os níveis.

Nessa abordagem, a ênfase recai nas principais funções da empresa. Ela deve ser considerada um portfólio de competências, que uma vez identificadas devem ser utilizadas, de forma a agregar valor à organização. É necessário que haja uma análise interna da organização, especialmente nos recursos humanos, que constituem os recursos críticos dentro do portfólio de competências, mapeando individualmente e nos grupos as competências existentes dentro da organização. Na análise externa, faz-se o mapeamento das competências da organização, para que haja uma visão clara de que competências a organização dispõe e dessa forma alavancar alianças com outras organizações para complementar o seu portfólio de competências (NORDHAUG e GRONHAUG, 1994). Apesar de considerar que as Competências Coletivas compreendem apenas as funções básicas da organização nos níveis estratégico, funcional e gerencial, Ruas (2000) enfatiza a interação que deve haver entre os níveis para que as Competências Coletivas sejam articuladas. Levando em conta essa consideração, é fundamental percorrer a abordagem social de maneira a refletir sobre os referenciais teóricos e seus principais estudos.

2.3.2 Perspectiva social das Competências Coletivas

Na abordagem social, o foco centra-se no conjunto de competências dos indivíduos ou de atores sociais. A partir de então, apresentam-se alguns estudos que abordam a Competência Coletiva, com características específicas de contexto (de grupos ou de projetos), como por exemplo, o trabalho de Boreham (2004), que aponta o grupo como um sistema de atividades, e baseia seus estudos em Leontiev (1978) e Weick e Roberts (1993). Boreham (2004) toma o contexto de grupo para estudar as Competências Coletivas.

Esta dissertação não se aprofundará nos conceitos de grupos ou projetos, pois o objetivo deste estudo é analisar as Competências Coletivas em redes de cooperação, que traduz uma realidade particular. Mas, é fundamental discorrer sobre as análises das Competências Coletivas nesses contextos.

No contexto de grupos, a força motriz do grupo é a consciência que seus membros têm do objeto de suas atividades. Essa consciência é a consciência coletiva. Assim, “a teoria da atividade descreve o trabalho como a função de um grupo o qual remete seus esforços em direção a um objetivo comum” (BOREHAM, 2004, p. 9).

Boreham (2004) apresenta três estágios de desenvolvimento para a Competência Coletiva nos grupos:

- (a) *Primeiro Estágio*: construção do sentido das suas atividades de trabalho que resulta no senso comum. A importância de estabelecer o **sentido coletivo** no grupo reside na forma como a orientação é desenvolvida. Podem ocorrer dúvidas e incertezas quanto ao objeto ou objetivo da atividade desenvolvida pelo grupo. Nesse estágio, a linguagem desempenha papel importante como elemento de construção do sentido para o grupo;
- (b) *Segundo Estágio*: desenvolvimento e uso de **uma base de conhecimento comum**;
- (c) *Terceiro estágio*: desenvolvimento do **senso de interdependência** e da cooperação entre os membros do grupo.

A Figura 2, que segue, espelha os estágios pontuados por Boreham na construção da Competência Coletiva:

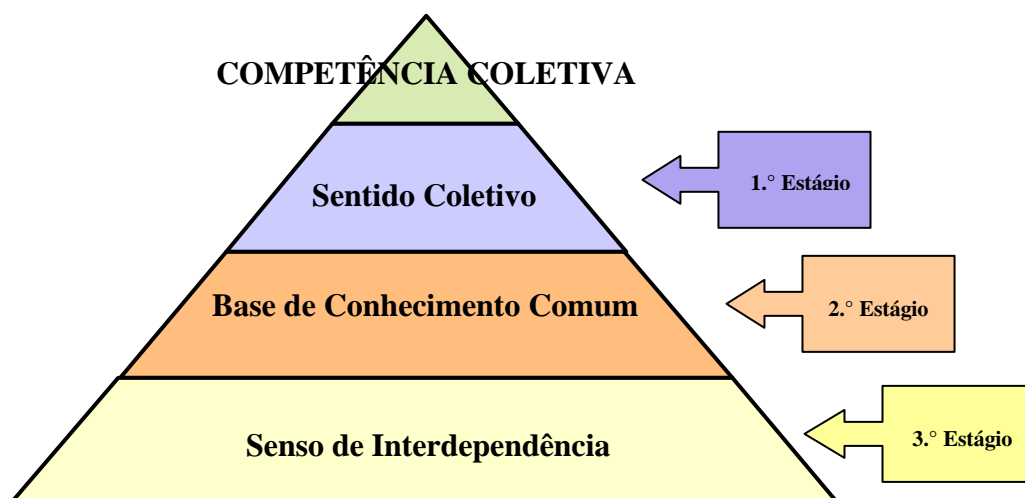
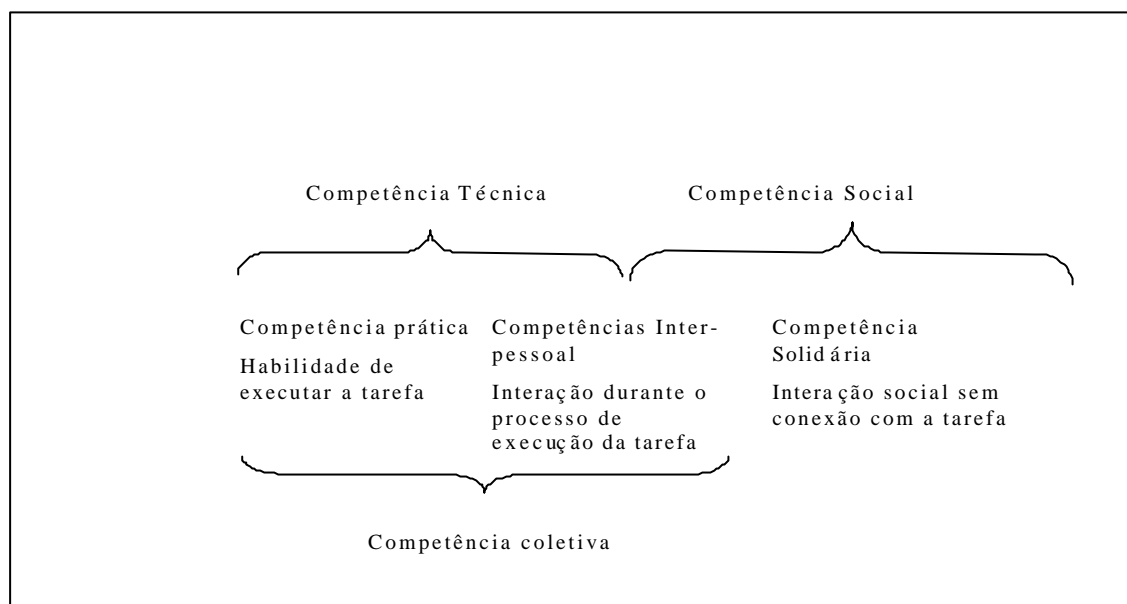


Figura 2 – Estágios para a construção da Competência Coletiva.
Fonte: Adaptado de Boreham (2004).

Boreham (2004) destaca a importância do espaço grupal como ambiente de desenvolvimento das competências, e critica a visão reducionista das competências centradas apenas no indivíduo. Segundo o autor, essa idéia está baseada na visão ocidental em que há ênfase apenas no desenvolvimento do indivíduo e nas práticas neoliberais, e ele afirma que a inserção do termo **coletivo** nos estudos das competências deve **enriquecer** o seu conceito.

Schein (1992) acrescenta a importância de as organizações terem enraizado na sua cultura o reconhecimento dos indivíduos, dos grupos e dos subgrupos, o que gera um sentimento de satisfação e de relevância dos membros em função do trabalho realizado. A sintonia entre os indivíduos, os grupos e os subgrupos tornam as relações mais densas, e resultam no alcance dos objetivos. Mas, à medida que não existe nenhuma sintonia entre os objetivos propostos e as percepções dos indivíduos ou grupos, a possibilidade de insucesso é maior. Boreham (2004) afirma que o sucesso dependerá da forma como o grupo e os subgrupos enfrentarão a fragmentação do próprio alinhamento quando houver diferenças nos objetivos. O grupo precisa possuir a capacidade de sintonizar as diferentes percepções e desenvolver uma postura de interdependência no seu contexto de trabalho. Hansson (2003) assevera que a Competência Coletiva está alicerçada na competência prática e na interpessoal, porém, vai além, afirmando que o indivíduo traz consigo a capacidade e habilidade de relacionar-se fora do ambiente de trabalho. A isso o autor chama de competência solidária.

Huldén e Vanhanem (*apud* Bonotto, 2003) interpretam a idéia de Hansson (2003) afirmando que as competências interpessoais, que correspondem à interação desenvolvida pelo indivíduo, a fim de completar suas tarefas, e a competência prática, que corresponde à habilidade de realizar essas tarefas, constituem a competência técnica. Essa, por sua vez, compartilha a competência interpessoal com a competência social que é constituída por ela e pela competência solidária, que corresponde à interação social, sem conexão com as tarefas do indivíduo. A Competência Coletiva é formada pela competência técnica e pela competência social naquilo que esta divide com a aquela, conforme demonstra o Quadro 4, a seguir.



Quadro 4 - Competências Coletivas de Hansson.

Fonte: Huldén e Vanhanem *apud* Bonotto (2003).

Hansson (2003) estabelece que a Competência Coletiva pode ser descrita como uma ação interativa coletiva baseada em habilidades. A pré-condição para a Competência Coletiva está na ação intencional do grupo (uma ação reflexiva), em detrimento de uma produção instrumental, ou seja, uma ação automática. No grupo, os indivíduos agem intencionalmente e avaliam o impacto de suas ações para as ações do coletivo como um todo. Para existir essa ação intencional, o pressuposto, segundo o autor, é que exista antes uma construção de **sentido** no grupo a partir de momentos de interação, em que ele passa por um processo de desenvolvimento de consciência e de preservação da competência. Nesse processo de construção do sentido do grupo, o indivíduo tem um foco, uma finalidade, e alicerça seus valores, baseado nos padrões apresentados pelo grupo. Além disso, Hansson (2003) enfatiza que é de vital importância que a visão do contexto no qual o grupo atua seja compartilhada em sua essência, para que seja feito um bom trabalho, construindo assim um símbolo que servirá como guia para o coletivo.

A visão compartilhada provém dos processos de sentido, que se estruturam a partir dos seguintes elementos:

- O sentido é construído a partir do entendimento dos papéis dos membros no grupo;

- A comunicação dá vazão aos gestos, símbolos e linguagem;
- O lugar e a direção do sentido são efeitos do tempo e espaço, apesar de esses elementos também serem restritivos à consolidação de sentido no grupo;
- O resultado do sentido é firmado pelo espírito de comunidade. Através da leitura deste sentimento, pode-se observar uma consolidação aprofundada e elaborada do sentido no grupo.

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

O desenvolvimento da Competência Coletiva é simultâneo à consciência de tempo e espaço percebida pelos membros do grupo, pois os indivíduos aprendem a como interagir um com o outro e a compartilhar ações e fluxos de processos. O Quadro 5, que segue, sintetiza o desenvolvimento das Competências Coletivas embasada nos elementos fundamentais descritos por Hansson (2003), comentadas até agora.

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

Quadro 5 - O desenvolvimento das competências coletivas.

Fonte: Elaborado a partir de Hansson (2003).

Muitas das tarefas de grupos são realizadas por meio de projetos. Frohm (2002) estudou as competências coletivas num contexto de projeto, pautado nos estudos de Weick (1993) e Weick e Roberts (1993), embora estes autores não utilizem a expressão Competência Coletiva em seus estudos.

Frohm (2002) focou em como coordenar e organizar as diferentes bases de conhecimento e de perspectivas dentro desse contexto para desenvolver a Competência Coletiva. Para a autora, projetos caracterizam-se por terem um prazo definido para as atividades do grupo e, em alguns casos, pela atuação dos indivíduos isoladamente tentando relacionar os aprendizados adquiridos no projeto em seu dia-a-dia, uma vez que cada

indivíduo, embora participando do projeto, pode continuar atuando fisicamente em sua área de origem na organização.

Spender (1996) considera que os projetos são um caminho para evitar a dispersão do conhecimento e que não é na individualidade específica que se consegue uma vantagem para o conhecimento ser relevante no quando e no onde deve ser aplicado. Por isso, com vistas ao alcance dos objetivos do projeto, os membros do grupo devem partilhar um sentido coletivo sobre a situação para serem capazes de coordenar suas diferentes perspectivas. Esse sentido coletivo é construído pela interação que os indivíduos realizam (HANSSON, 2003). Segundo Frohm (2002), uma ferramenta fundamental para essa construção são as reuniões, indicando assim uma aplicação da idéia de construção de sentido via interação de Hansson. Essas reuniões, segundo ela, são a arena não só para a produção do sentido como também para a coordenação das diferentes bases de conhecimento dos membros do grupo e auxiliam na consolidação da Competência Coletiva em um contexto de projeto.

Nas reuniões, presenciais ou virtuais, articula-se o conhecimento dos participantes, e, por meio da partilha de entendimentos, o grupo entra em sintonia produzindo o que Frohm (2002) chama de **sentido coletivo**, embora, cada membro do grupo possa ter interpretado as mesmas coisas por caminhos diferentes de entendimento.

Esse sentido coletivo é um processo contínuo que se desenvolve sob a óptica de duas lógicas: **a lógica interativa**, na qual se define e discute-se o que vai ser realizado pelo grupo, trocam-se experiências, dirimem-se dúvidas etc.; e **a lógica inter-relacional**, na qual o indivíduo retorna ao seu ambiente de trabalho, passa a refletir sobre os conhecimentos compartilhados no contexto do projeto, e começa a relacioná-los ao seu cotidiano. Essas duas lógicas relacionam-se, e fazem parte do ciclo de manutenção e desenvolvimento da Competência Coletiva.

Dentro da lógica interativa, onde se discute o “o quê” e o “como” fazer, os indivíduos desempenham papéis relevantes para o sucesso do projeto. Weick (1993) afirma que a estrutura, definida pelos papéis inter-relacionados por meio de rotinas interconectadas, constrói o sentido das ações do grupo, em cujo processo, isto é, na habilidade de o grupo tornar significativa a ação, está a origem da Competência Coletiva (WEICK, 1993). O autor⁵

⁵ Weick (1993) firma seus estudos no livro de Norman MacLean, “*Young Men and Fire*”, que relata a história verdadeira de um grupo de bombeiros florestais cuja missão não foi bem sucedida.

reconta a história de 16 homens que faziam parte de um grupo de bombeiros florestais⁶, e, dos quais 13 morreram, combatendo o fogo em uma floresta. Apenas três sobreviveram devido às ações empreendidas. Eles podem ter agido competentemente, mas o exemplo mostra que ações individuais competentes não garantem a Competência Coletiva. Weick (1993) sugere muitas respostas para entender o que houve com o grupo, que não conseguiu trilhar o caminho mais competente naquela situação. Segundo o autor, as Competências Coletivas necessitam de que seja dado sentido às ações individuais e que elas sejam ajustadas, levando em consideração as informações (*feedback*) dos indivíduos para o grupo ser bem sucedido.

A estrutura social do grupo de bombeiros estudado por Weick é baseada em três níveis hierárquicos: um líder, responsável pela avaliação da situação, pelas decisões, pelas ordens e pela definição de rotas de escape; um segundo líder, e também membro do grupo, responsável por repetir as ordens, verificar se foram compreendidas e auxiliar na coordenação das ações, que tende a ter relações mais próximas do grupo que o líder; e o restante dos membros do grupo, responsáveis pela execução das ordens, da criação e manutenção das linhas de isolamento do fogo. Esses papéis são definidos a partir de padrões de ações conhecidas e vivenciadas anteriormente pelos bombeiros. Segundo Weick (1993), essa definição de papéis, seguindo um critério amoldado ao grupo, foi adequada, pois torna possível a troca de papéis sem comprometer a ação competente do grupo. Weick (1993) chamou essa possibilidade de troca de papéis sem o comprometimento do sucesso do grupo de subjetividade genérica.

Todavia, o grupo mostrou-se inábil em duas situações: (a) ao se deparar com um tipo de fogo diferente daquele para o qual estava treinado para enfrentar, o grupo permaneceu agindo da forma como haviam sido preparados; (b) no momento em que o líder, após ter ficado para trás, junta-se ao grupo, percebe que o fogo vinha na direção deles e solicita aos membros do grupo que se desfaçam das suas ferramentas, acende um fogo de escape, e ordena que se dirijam para esse fogo. Weick (1993) observa que, no primeiro caso, o grupo não teve a habilidade nem a competência necessária para recontextualizar e ressignificar a situação, dando-lhe novo sentido e alterando a sua prática para ajustá-la ao que estavam enfrentando. No segundo caso, ocorreu a desintegração do grupo, pois, no momento em que tiveram de se desfazer de suas ferramentas de trabalho, os indivíduos perderam sua identidade grupal, e

⁶ No grupo apenas dois indivíduos eram guardas florestais. Os demais eram estudantes florestais e a idade variava entre 17-28 anos.

voltaram-se cada um para si próprio, tornando-se incapazes da reconstrução do significado pelo grupo.

Weick (1993) caracterizou esse grupo como não coeso e em que as atividades estruturam as relações, ou seja, um grupo em que cada um sabe o seu papel, as ações são desempenhadas de acordo com um aprendizado, sem que haja convivência prévia (relações sociais) entre os integrantes do grupo. Percebe-se que para que haja Competência Coletiva é necessária a coesão do grupo – habilidade de contextualizar, recontextualizar, significar e ressignificar as situações em busca de um sentido coletivo – e as relações devem ser baseadas não só no papel em que cada um desempenha no grupo, mas também na convivência social, para evitar a ruptura.

O sentido coletivo que o grupo deve buscar pode ser interpretado, segundo Nordhaug e Gronhaug⁷ (1994), como o objetivo comum compartilhado, que faz parte da consolidação das Competências Coletivas, em cujo processo a interação tem uma contribuição fundamental. Os autores exemplificam que, às vezes, duas ou mais organizações possuem as mesmas competências, mas em função de uma melhor combinação, interação e coordenação dessas competências, as organizações geram resultados totalmente diferentes.

Na persecução do sentido coletivo ou objetivo comum, é necessário que o grupo tenha habilidade para nortear a gama de conhecimentos e vivências diferenciadas trazidas por cada um dos indivíduos que dele faz parte, e oportunize a cada um o conhecimento do papel desempenhado pelo outro (WEICK e ROBERTS, 1993). Além disso, é preciso que o grupo interprete as experiências comuns de forma similar (DAFT e WEICK, 1984). Essa interpretação similar motivará a criação de um “raciocínio tático”, que fará com que o indivíduo prediga, antevaja ou antecipe as interpretações dos outros membros do grupo (ROGALSKI *et al.* 2002). Todo esse processo forma a base comum do conhecimento coletivo (BOREHAM, 2004). Essa base de conhecimento dá a luz ao conhecimento coletivo que cria sua linguagem própria, o jargão do grupo, em que idéias, linguagem e conceitos se afinam. Krogh e Roos (1995) atribuem à linguagem a função de manutenção da base de conhecimento que sustenta a Competência Coletiva.

⁷ Embora, esses autores abordem o aspecto funcional das competências, eles fazem referência à perspectiva social no desenvolvimento das competências coletivas.

A Competência Coletiva, por sua vez, propicia à organização a construção de uma “estrutura de conhecimento” que lhe proporcionará uma identidade organizacional e a *uniqueness* (exclusividade) que a distinguirão no mercado. Essa estrutura de conhecimento é sustentada pela base comum de conhecimento e não apenas pelo conhecimento individual dos membros de cada grupo (LYLES e SCHWENCK, 1992).

Dentro da perspectiva social das Competências Coletivas é importante, ainda, trazer a abordagem de Lê Boterf (2003), que as apresenta como resultante da combinação das competências individuais no contexto organizacional.

Para o autor, as Competências Coletivas não são uma simples soma de competências individuais, mas é resultante da sinergia advinda das combinações e das articulações dessas competências processadas pelos indivíduos. Essa sinergia supõe algumas regras e condições pertinentes às competências, que podem ser vistas no Quadro 8:

COMPONENTE	CONTEXTO
Um saber elaborar representações compartilhadas	Elaboração comum e progressiva que se torna característica de um grupo e, às vezes, toma a forma de “mapas geográficos”, que representam processos de pensamentos, modos de raciocínio, tipologias ou classificações
Um saber comunicar-se	Elaboração de uma linguagem comum e particular à equipe ou ao grupo
Um saber cooperar	Ambiente em que o conhecimento é compartilhado para coagir e co-produzir. Colocam-se à disposição as competências individuais
Um saber aprender coletivamente	É aprendizagem por e na ação. É possível tirar, coletivamente, lições da experiência.

Quadro 8 – O conteúdo da Competência Coletiva.

Fonte: Adaptado de Lê Boterf (2003).

Lê Boterf (2003), de acordo com o que já foi visto, concorda que as Competências Coletivas não se reduzem apenas ao grupo ou ao projeto, mas são da própria organização, que, segundo ele, pode ser considerada como um sistema de competências. Sandberg (1996) compartilha desse raciocínio e, concorda com os autores já citados quando, afirma que as Competências Coletivas são resultantes de interações entre competências individuais. Para Sandberg (1996, p. 64),

[...] embora as competências individuais sejam centrais, para a execução das tarefas da organização, a Competência Coletiva está acima de tudo na interação com outros indivíduos para que a tarefa possa ser executada de uma maneira aceitável. As competências individuais no trabalho não estão isoladas, mas sempre embutidas numa Competência Coletiva, que é a da organização.

O conceito de Competência Coletiva apresentado pelos autores Weick (1993), Sandberg (1996), Lê Boterf (2003), Frohm (2002), Hansson (2003) e Boreham (2004) pode ser traduzido como um imbricamento de aspectos de interação, articulação e combinação de recursos (esses recursos podem ser pessoas, informações, dados, influências, competências, capacidades etc.) pautados em um sentido coletivo e que geram uma sinergia que se difere da simples soma das competências individuais. Há também a indicação de uma ferramenta que pode ser utilizada para compartilhar o sentido ou objetivo do grupo, por exemplo, a reunião, apontada por Frohm (2002) como uma arena de coordenação das diferentes bases de conhecimento em um contexto de projeto.

A partir dessa revisão teórica, este trabalho identificará os elementos comuns nas teorias que dão sustentação às Competências Coletivas e que servirá de base para a pesquisa a ser realizada.

2.4 Elementos Referenciais das Competências Coletivas

O objetivo deste trabalho é analisar a dinâmica das competências coletivas dentro de um contexto de redes de cooperação⁸, sem defender uma abordagem funcional ou uma abordagem social do assunto. O que se pretende é refletir sobre suas contribuições para o entendimento de como se dá a dinâmica dessas competências se desenvolve em um ambiente de Rede de Cooperação.

⁸ As Redes de Cooperação, que são o contexto desta pesquisa, serão abordadas no próximo capítulo.

No estudo realizado nos itens anteriores, percebeu-se que há uma complementaridade entre as competências nas abordagens Funcional e Social apresentadas, pois não há desempenho das funções básicas da empresa, se não houver um suporte de conhecimento técnico e o desenvolvimento de inter-relações entre os setores da organização. Os indivíduos estabelecem relações sociais e através delas fluem os recursos (dados, informações, capacidades, competências, influências, compromisso, confiança etc.) na organização. É nesse fluir e refluir de recursos que se estruturam as Competências Coletivas da organização. Nesse sentido, o enfoque Social das Competências abrange diretamente essas relações, que são fundamentais para o desempenho dos indivíduos, do grupo e da própria organização. Por esse motivo, escolheu-se para esta pesquisa o viés social das Competências Coletivas.

Entre os autores estudados no item 2.3, embora se diferenciem em alguns aspectos na abordagem das Competências Coletivas, percebeu-se que se aproximam em outros. Para esta pesquisa, os elementos comuns encontrados nos autores, formarão as categorias de análise utilizadas na pesquisa empírica, quais sejam a interação e a inter-relação e o sentido.

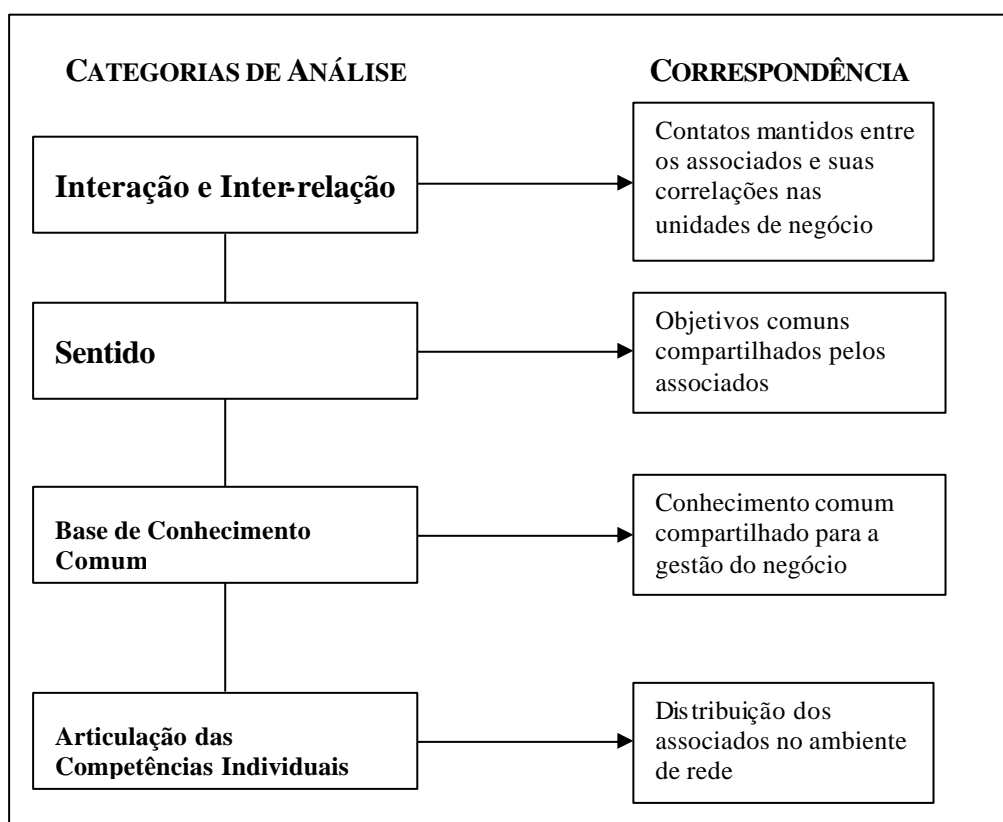
A **interação e a inter-relação** sustentam as relações sociais, e firmam os aspectos de comprometimento e confiança entre os indivíduos do grupo. Nesse sentido, as interações e as inter-relações, não só acontecem no ambiente da atividade grupal, mas em outros contextos (família e amigos), auxiliando, assim, no entendimento do sentido coletivo entre os indivíduos e entre os grupos (WEICK e ROBERTS, 1993; FROHM, 2002; HANSSON, 2003 e BOREHAM, 2004). **O sentido**, produzido a partir das situações interativas, é um dos aspectos fundamentais na construção das Competências Coletivas, pois os indivíduos agem de acordo com o sentido assumido por eles ao realizar suas ações no grupo (WEICK, 1993; WEICK e ROBERTS, 1993; FROHM, 2002, HANSSON, 2003, BOREHAM, 2004). No momento em que todos os membros do grupo passam a entender algo de uma mesma maneira, produzem um sentido que é coletivo, se não a todos, pelo menos em sua maioria.

Embora se tenha afirmado que as categorias de análise partiriam de aspectos comuns entre as fontes teóricas sobre Competências Coletivas, este estudo tomou dois aspectos que não estão explicitamente na análise de todos os autores estudados, mas observou-se sua existência nas entrelinhas das explicações teóricas. Esses aspectos são a base de conhecimento comum (BOREHAM, 2004) e a articulação das competências individuais (SANDBERG, 1996; LÊ BOTERF, 2003). Optou-se por acrescentar **a base de conhecimento comum** porque ela é estruturada a partir das interações ocorridas no grupo. Nesse sentido, a

linguagem cumpre papel fundamental na construção desse conhecimento. O grupo cria sua linguagem própria, seus jargões e utiliza para seu próprio desenvolvimento através das partilhas e disseminações pautadas no sentido coletivo do grupo. A escolha da **articulação das competências individuais**, por sua vez, deve-se ao fato de que ela encontra-se na construção das Competências Coletivas, pois o indivíduo interage com o grupo e inter-relaciona-se, passa a conhecer a si e os outros, articulando melhor, desenvolvendo e/ou complementando as suas competências e as dos membros do grupo.

Esses dois aspectos, apesar de não serem explicitamente abordados por alguns autores, estão em mútua relação na construção das Competências Coletivas e propiciam sua consolidação.

Para este trabalho, portanto, os elementos-chave da pesquisa, ou seja, as categorias de análise serão: interação e inter-relação, produção de sentido, base de conhecimento comum e articulação das competências individuais, conforme demonstrado no Quadro 9, que segue.



Quadro 9- Categorias de análise das competências coletivas

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 9 apresenta as categorias de análise que servirão de base para a pesquisa empírica. Para este estudo, as interações e as inter-relações referem-se aos contatos mantidos pelos indivíduos no contexto de redes de cooperação e suas inter-relações nos locais de trabalho. A categoria de sentido é relacionada ao objetivo dos indivíduos de estarem em um ambiente de redes. Já a base de conhecimento comum refere-se ao conhecimento necessário para os indivíduos gerirem seus negócios. A articulação das competências individuais refere-se à forma como os indivíduos estão dispostos na realização de atividades no ambiente da rede.

Os elementos apresentados até este momento passam a idéia de que as Competências Coletivas mobilizam-se exclusivamente no ambiente interno da organização. Todavia as categorias de análise escolhidas podem e devem ser estudadas sob um prisma mais amplo, qual seja, a relação interorganizacional, visto que, nesse âmbito também são construídas competências coletivas, conforme Nordhaug e Gronhaug (1994). Assim, o trabalho não deixa de contemplar, de certa forma, o aspecto funcional das Competências Coletivas, justificando-se assim a sua complementaridade.

Essas categorias serão estudadas em um ambiente de redes de cooperação, cujo estudo se fará a seguir.

3 REDES DE COOPERAÇÃO

No atual cenário econômico, de alta competitividade e de mudanças tecnológicas velozes, fez-se necessário que as empresas de pequeno e médio porte repensassem seu espaço, e buscassem novas formas de disputar o mercado, sob pena de não sobreviverem à concorrência das grandes organizações. Nesse sentido, empresas com interesses e objetivos comuns foram-se agregando, e concebendo aquilo que, hoje, conhecem-se como Redes de Cooperação ou rede de empresas, em busca de garantias de melhores condições de concorrência frente às contingências do mercado (RIBAUT *et al.*, 1995).

Todeva (2006, p. 15) chama as redes de redes de negócio, e refere-se a elas como

[...] conjuntos de transações repetitivas, baseados na estrutura e formação relacional com fronteiras dinâmicas e que compreendem elementos interconectados (atores, recursos e atividades). Redes compreendem a contradição e complementaridade procurando ocupar cada membro e facilitar atividades conjuntas e trocas repetitivas que tem direcionamento específico e acomodam um fluxo de informações, mercadorias, recursos heterogêneos⁹, afeição individual, compromissos e confiança entre os membros de rede.

Segundo a autora, as redes de negócios são estruturas de relacionamento entre atores heterogêneos, em que há interação (atividades conjuntas e trocas repetitivas) em função de um propósito de negócios, sem descartar as redes sociais, que se originam a partir das relações sociais entre os atores dessas redes. Leon (1998) afirma que as empresas organizam-se em

⁹ Recursos heterogêneos compreendem finanças, indivíduos, capital social, capacidades organizacionais, tecnologia, conhecimento e outros recursos intangíveis (TODEVA, 2006).

redes justamente por possuírem o objetivo comum de reduzir riscos e incertezas, e estruturam suas atividades econômicas através da coordenação e cooperação.

Esse propósito comum de negócios torna as redes cenários favoráveis à exploração de oportunidades pelas pequenas empresas (PAIVA JR. e BARBOSA 2001; BALESTRIN e VARGAS, 2004). São acordos de longo prazo, com finalidades claras entre empresas distintas, porém relacionadas através de objetivos comuns, que lhes permitem estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas que não pertencem às redes (JARILLO, 1988).

O objetivo das redes é promover a cooperação entre as empresas parceiras. Isso lhes permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns, e viabilizando-lhes novas oportunidades, com condições mais vantajosas, que vão trazer-lhes benefícios, como por exemplo, o compartilhamento de serviços de *marketing*, a qualificação de produtos, de serviços e de pessoal, o estabelecimento de contratos mais proveitosos, redução dos custos e divisão dos riscos, entre outros. Assim, por meio das relações cooperativas, as empresas podem trabalhar em conjunto para melhorar o desempenho, partilhar recursos, e comprometer-se com objetivos comuns (GNYAWALI e MADHAVEN *apud* BALESTRO *et al.*, 2004).

A configuração das empresas em uma rede também promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades, além dos recursos essenciais para os processos de inovação (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Para que isso aconteça, é necessário que os atores dessas redes conheçam o ambiente em que transitam ou transitarão, e tenham habilidades específicas para desempenhar suas funções, comunicar-se com os parceiros, interagir e partilhar interesses comuns, entre outros. Segundo Balestro (2004, p. 189),

A habilidade de absorver conhecimento do ambiente depende, entre outras coisas, da rede de relações interorganizacionais que as empresas estabelecem. No mesmo sentido, pode-se dizer que o desenvolvimento das competências está relacionado a esta rede, além de a capacidade relacional ser ela mesma uma competência.

A compreensão de uma rede de cooperação ocorre somente com o entendimento das ligações recíprocas entre as empresas. Elas são responsáveis pelo compartilhamento da informação na rede. Por isso, as relações que mantêm são tão imbricadas que, muitas vezes, é

difícil determinar como ou com quem a começou. Essa junção de organizações e/ou pessoas que compartilham informações essenciais, planejam e agem em conjunto, constroem conhecimento por meio de suas interações, beneficiando todos os parceiros, é que dão à Rede de Cooperação seu caráter de dinamicidade.

Verschoore e Balestrin (2006) apontam que a interação entre os atores é muito mais do que uma simples adaptação. Ela estabelece relações que suprem a sinergia coletiva, estruturadas a partir das capacidades individuais dos atores, que, segundo Todeva (2006), têm diferentes capacidades acumuladas e diferentes formas de utilizar os recursos da rede. Por isso e para que essa sinergia aconteça, as empresas parceiras têm de intensificar a comunicação entre si e aprender a definir estratégias de trabalho em conjunto, mantendo sua individualidade, e preservando os dados da empresa, sem que tenham forçosamente laços financeiros entre si (RIBAULT *et al.*, 1995).

Nesse sentido, Lê Boterf (2003) afirma que a organização tende a se dispor e funcionar como uma **rede de competências** – que pressupõe a cooperação dos atores no sentido de receber e proporcionar trocas, partilhas de recursos e conhecimentos com todos os envolvidos –, e o desempenho dela na Rede de Cooperação dependerá da qualidade de combinações e de articulações dos recursos de seus atores.

Aos instigarem o compartilhamento de recursos, as Redes de Cooperação estruturam uma dinâmica de aprendizagem que, segundo Fachinelli, Marcon e Moinet (2005), divide-se em aprendizagem de competências e aprendizagem de relacionamento. A primeira diz respeito ao conhecimento e às capacidades dos atores da rede; a segunda trata da sociabilidade própria da rede de atores, e permite a cada membro propor soluções para os problemas que se apresentarem. Uzzi (1996) acrescenta ainda que essa sociabilidade das redes de atores propicia que as idéias se transformem rapidamente em ações. O uso adequado das diversas competências e a aprendizagem empreendida na interação entre os atores que redundam na solução de problemas e no compartilhamento de informações e serviços são fatores que contribuem para a existência e manutenção de uma rede de cooperação.

Outros aspectos que, segundo Corrêa (1999) e Casaroto Filho (1999), originam as redes e agem como seus mantenedores são o aspecto da confiança, o da competência e o da tecnologia de informação. O aspecto da confiança está ligado à cooperação entre os parceiros, e envolve aspectos culturais e interesses das organizações. O desenvolvimento da confiança é

fundamental para o desenvolvimento da rede. A partir do momento em que as organizações se reúnem em redes para partilharem o mesmo objetivo e interesse, torna-se necessário maior conhecimento entre eles, e sua atuação conjunta proporcionar-lhes-á o fortalecimento dos laços de confiança. O aspecto da Competência está relacionado às competências essenciais, que abrangem desde a posse de recursos materiais (como tecnologia) até recursos imateriais (saber fazer os processos).

No aspecto da tecnologia da informação incluem-se, não somente as formas de comunicação (eletrônicas, virtuais ou físicas), mas também o teor das informações, onde elas podem ser acessadas, entre quais atores e como podem ser utilizadas para gerarem maior conhecimento sobre clientes, processos e aprendizado coletivo entre os indivíduos. Nesse fluxo de informação, o conteúdo que tramita por ele e a facilidade de acesso à informação são essenciais para o funcionamento e manutenção das redes.

À capacidade estrutural de facilitar a comunicação entre os componentes das redes, Castells (*apud* BALESTRO *et al.*, 2004) chamou de **conectividade**. Essa conectividade é um processo de realização contínua de conexões, e deve manter o estabelecimento de ligações entre os integrantes para que a rede exista. A rede exerce-se por meio da realização contínua dessas conexões, e isso prova, segundo Martinho (2003) que, num contexto de rede, as ligações são mais importantes do que seus integrantes. A existência das conexões é, pois, condição para que o integrante pertença àquela rede e que a movimente através de suas ações.

Ao pertencer à rede a ao conectar-se (formal ou informalmente) com os demais membros, é necessário que eles estejam dispostos a cooperar para que as trocas, as partilhas e as complementaridades de recursos e os benefícios que a rede pode proporcionar aconteçam. Nesse sentido, faz-se necessário abordar a temática de cooperação neste estudo.

3.1 A Cooperação

Na literatura atual, não há um consenso sobre o conceito de Cooperação e as várias teorias existentes conceituam-na à sua maneira, porém aceita-se que a estrutura de operacionalização das redes dá-se por meio de cooperação.

Barnard (*apud* CARAVANTES, PANNON e KLOECKNER, 2005) afirma que a origem da cooperação está na necessidade de um indivíduo, ou uma empresa, atingir propósitos para os quais não está apto. A cooperação é constituída de múltiplas combinações que se traduzem no compartilhamento não somente de informações, de acesso a novos mercados e de desenvolvimento coletivo de novos produtos e outros benefícios, mas também de riscos e de problemas (KOGUT, 1989; GRAY e WOOD, 1991; KLEINKNECHT e REIJNEN, 1992; HAGEDORN, 1993; MOWERY e TEECE, 1993; EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996). Ela nasce a partir do fato de que as firmas precisam acessar o *know-how* das outras firmas para obter a vantagem competitiva no mercado; para isso, é indispensável o uso coletivo do conhecimento para produzir benefícios que sejam comuns a todas as empresas (KHANNA, GULATI e NOHRIA, 1998). Esses benefícios tornam-se, assim, o propósito da rede.

O propósito pode ser entendido como o objetivo comum, e constitui o pressuposto básico do processo colaborativo, que torna possível a existência das organizações. Para que esse propósito seja alcançado, há de se estruturar um meio, ou seja, uma forma gerenciável de monitorar as ações que o grupo ou as empresas devem empreender (BEST, 1990). Olson (1999) alerta, porém, que os indivíduos se reúnem não pelo simples fato de pertencer ao grupo, mas pelo que o grupo pode proporcionar a cada um deles. Por isso, o interesse da organização é supostamente o de promover interesses comuns, e, segundo Olson (1999, p.19),

[...] quando um certo número de indivíduos tem um interesse comum ou coletivo – quando eles compartilham um simples propósito ou objetivo – a ação individual independente ou não terá condições de promover esse interesse comum de alguma forma, ou não será capaz de promovê-lo adequadamente. As organizações podem portanto desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos, e embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos.

Portanto, cabe às organizações que compartilham seus saberes nas redes de cooperação, promover com adequação o interesse comum, para que possam receber em troca os benefícios que elas proporcionam e responder satisfatoriamente às novas exigências do mercado, por meio de esforços cooperativos.

Segundo Barnard (*apud* CARAVANTES, PANNON e KLOECKNER, 2005), quatro elementos devem ser levados em consideração, quando se trata do esforço cooperativo.

- (a) *O contexto*: Para que haja esforço cooperativo entre as pessoas, deve-se vencer certo número de “causas contrárias”, que minam a energia para cooperar.
- (b) *A natureza humana*: São inerentes ao homem as chamadas “tendências dispersivas” dos objetivos individuais que constituem barreiras à postura cooperativa. O líder deve criar um ambiente de fé como pressuposto e condição para a cooperação.
- (c) *A noção de propósito*: As pessoas devem acreditar e confiar na existência de um sucesso coletivo que, por meio do esforço cooperativo traçado a partir de um objetivo comum, as motivações pessoais possam ser satisfeitas.
- (d) *A noção de códigos morais múltiplos*: Cada indivíduo tem seu código ou códigos diversos que lhe afetam o comportamento, as escolhas e as decisões. O autor desconhece a ordem de importância ou hierarquização desses códigos, mas afirma que fazem parte do sistema pessoal de valores.

As causas que contribuem para a dissipação do sentimento de unidade dentro de uma organização e minam o esforço cooperativo podem ser traduzidas pelas próprias limitações que o ambiente físico impõe, pela constituição biológica do indivíduo, pelas incertezas e dificuldades do entendimento comum dentro da organização, que são obstáculos para a prevalência do esforço cooperativo. Porém, essas causas podem ser neutralizadas pela liderança que, segundo Barnard (*apud* CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2005), detém o

[...] poder de inspirar decisões pessoais no sentido de cooperação mediante a criação de fé: fé no entendimento comum, fé na probabilidade de sucesso, fé na satisfação máxima dos assuntos pessoais, fé na integridade da autoridade objetiva, fé na superioridade do propósito comum como objetivo daqueles que nele tomam parte (p. 98).

Cabe, pois, aos líderes ou gestores facilitar a transitividade, a reciprocidade e o direcionamento das relações dos membros da rede, buscando evitar a sua ruptura e aprofundar os laços entre as empresas para consolidar o processo de colaboração.

Hoje, a cultura de cooperação entre empresas de pequeno e médio porte cresce em importância, e é parte da estratégia de desenvolvimento dessas firmas e de sua sobrevivência no mercado, porém, ainda há a necessidade de mais estudos sobre esse fenômeno.

3.2 Resultados na Formação de Redes de Cooperação

Ao participarem de uma configuração em redes de cooperação, as empresas podem obter benefícios que, segundo Casaroto Filho (1999) tornam-nas mais competitivas, diminuem seus custos, compartilham seus recursos de produção, atualizam-se mais rapidamente, e assim podem concentrar seus esforços nas atividades em que são mais eficientes. A essa lista, Gulati *et al.* (2000) acrescenta o compartilhamento dos riscos, *outsourcing* de cadeias de valor e funções organizacionais, além de maior acesso a informações, a recursos e a tecnologias que contribuem para sua vantagem competitiva.

Muitos autores reconhecem que, no contexto global, as redes têm uma vantagem crítica por sustentar a especialização seletiva (RIBAULT *apud* OLAVE e AMATO NETO, 2001). Segundo Ebers e Jarillo (1998), as empresas, por meio da organização em rede, podem alcançar e sustentar vantagem competitiva a partir de (a) um aprendizado mútuo, que conduza a estruturar melhor o desenvolvimento de seus produtos; (b) participações em novos nichos de produtos e mercados, tornando-se mais lucrativas; (c) um fluxo de informações estruturado, que facilite a coordenação dos fluxos de recursos entre elas, e reduza as incertezas nas relações; (d) economias de escala, resultantes dos seus investimentos conjuntos, como por exemplo, P&D.

Entre as vantagens que as redes proporcionam a uma empresa, o aprendizado mútuo é uma das mais importantes, pois para que ele ocorra, as empresas têm de acessar o *know how* umas das outras (RIBAULT *apud* OLAVE e AMATO NETO, 2001). Isso pode resultar em várias formas de aprendizagem, segundo Powell (1998), pois as situações de aprendizagem podem ocorrer tanto nas interações, em que há trocas de conhecimento e experiência, quanto nas práticas rotineiras. Dessa forma, os indivíduos podem desenvolver competências e habilidades coletivas que, até então, antes da entrada da empresa na rede, não existiam (FLEURY e FLEURY, 2001). Talvez, por essa razão, as redes têm se tornado tão importantes estrategicamente que até as indústrias de grande porte, como, por exemplo, a de minério de

ferro e a de siderurgia, setores tradicionais e intimamente relacionados, têm modificado suas estruturas no sentido de estreitar as relações entre os vários atores, mediante a formação de alianças e redes interorganizacionais.

A diversidade das empresas que se juntam em torno de um objetivo comum formando uma rede de cooperação faz com que as redes sejam também diversificadas, resultando em vários tipos¹⁰ de redes interorganizacionais. Autores como Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN e VARGAS, 2004) classificam-nas de acordo com sua dimensão hierárquica, cooperativa, contratual e de convivência. Os autores desenvolveram um mapa conceitual, que localiza as redes em função da natureza das relações gerenciais mantidas entre as empresas (eixo vertical) e o grau de formalização das relações entre elas (eixo horizontal). No eixo vertical, podem-se encontrar redes com a configuração baseada na hierarquia. Já no eixo horizontal, o grau de formalização pode variar, indo desde relações de amizade, afinidade até relações estruturadas por contratos formais. Esse mapa conceitual consegue abranger a diversidade de tipologias das redes, pois nos quatro quadrantes é possível encontrar um dado tipo de rede interorganizacional, conforme mostra a Figura 3, a seguir.

¹⁰ Não há um consenso no que se refere à tipologia de redes interorganizacionais. Castells (1999) analisou essa questão com base no fato de que as redes se apresentam sob formas distintas, contextos distintos e ainda recebem influência das expressões culturais de seus membros. Esse argumento é corroborado por Todeva (2006), quando afirma que a diversidade na tipologia de redes recebe influência das características do contexto e dos múltiplos ambientes que abrange.

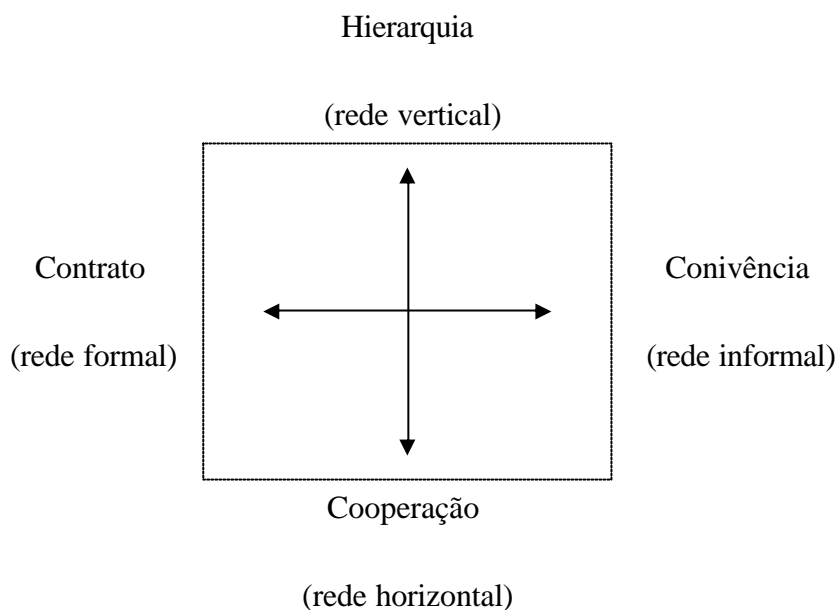


Figura 3 - Mapa Conceitual de Marcon e Moinet.

Fonte: Marcon e Moinet (*apud* Balestrin e Vargas, 2004).

A partir dessa Figura, segundo os autores, podem-se estabelecer alguns tipos genéricos de rede, à guisa de exemplo:

- a) **Redes Formais:** São redes formalizadas por instrumentos contratuais, cujos exemplos são as alianças estratégicas, *joint-ventures* e franquias.
- b) **Redes Informais:** São redes sem qualquer formalização contratual. A confiança constitui a base da cooperação e os interesses comuns servem de estímulo à interdependência entre os participantes. Por exemplo, as associações, as instituições, as empresas etc.
- c) **Redes Verticais:** Nesse tipo de rede, a estrutura hierárquica sustenta a interdependência entre os participantes, analogamente à relação matriz e filial, onde as empresas, em função do objetivo de alcançarem os clientes em várias regiões, estruturam filiais com pouca autonomia administrativa e jurídica. Por exemplo, bancos.

d) Redes Horizontais: Nesse tipo de rede, não há uma empresa ou matriz exercendo a coordenação, mas há a atuação independente dos participantes que operam na dimensão da cooperação. Por exemplo, os consórcios de compra, as redes de *lobbying* etc.

Seja, porém, qual for o tipo de rede que um conjunto de empresas venha a formar, uma vez que se unem em busca de um objetivo comum e direcionam seus esforços para o alcance desse objetivo, através da dinâmica de interação e inter-relação, aprendizado mútuo e partilha de recursos, elas talvez possam desfrutar dos benefícios provenientes da configuração em rede em maior ou menor grau dependendo da intensidade e qualidade desse processo.

4 MÉTODO DE PESQUISA E DE TRABALHO

Neste capítulo apresentam-se a natureza da pesquisa, seu método e suas estratégias, bem como as etapas em que ela foi estruturada.

4.1 A Natureza da Pesquisa

A pesquisa qualitativa busca o entendimento de um fenômeno que não pode ser quantificado. Flick (1999, p. 13) assevera que as pesquisas qualitativas buscam esse entendimento, “analisando casos concretos nas suas particularidades temporal e local, e partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais”. Minayo (1994, p.30) afirma que

[...] a contribuição da abordagem qualitativa para a compreensão do social pode ser colocada como **teoria** e **método**. Enquanto **teoria**, ela permite desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos, grupos particulares e expectativas em alto grau de complexidade [...] Enquanto **método** caracterizado pela empírica e pela sistematização, a abordagem qualitativa propicia a construção de instrumentos fundamentados na percepção dos atores sociais, tornando-se assim, válida como fonte para o estabelecimento de indicadores, índices, variáveis, tipológicas e hipóteses. Além disso, ela permite interpretações mais plausíveis dos dados quantitativos, auxiliando na eliminação do arbitrário que escorrega pela operacionalização dos modelos teóricos elaborados longe das situações empiricamente observáveis.

Este estudo busca entender de que modo as Competências Coletivas são desenvolvidas dentro de um contexto de redes de cooperação. Por isso, ajusta-se à classificação de pesquisa qualitativa.

Gil (1988) propõe a classificação das pesquisas de acordo com os objetivos de seu escopo: exploratório, descritivo ou explicativo. Conforme o autor, a finalidade da pesquisa exploratória é compreender, desenvolver, elucidar e modificar idéias e conceitos que possam servir, em estudos futuros, de base para formulação de um problema ou o desenvolvimento de hipótese para um problema. Scapens (1990) afirma que as pesquisas exploratórias são utilizadas quando há pouca teoria e/ou conjunto deficiente de conhecimentos, que é o caso deste estudo, em que a teoria ainda é incipiente e são poucos os autores que, até o momento, dedicaram-se ao seu estudo.

Este estudo caracteriza-se como exploratório, pois busca compreender e elucidar um fenômeno social pouco investigado, qual seja o desenvolvimento das Competências Coletivas. Além disso, liga temas até então não relacionados – Competências Coletivas em Redes de Cooperação.

As pesquisas descritivas, por sua vez, têm como principal finalidade descrever as características de determinado fenômeno ou população e, ainda, estabelecer relações entre variáveis. Este trabalho possui também um caráter descritivo, pois discorre sobre as características do contexto – Redes de Cooperação – onde ocorre o fenômeno.

4.1.1 Estratégia, método de pesquisa e técnicas de coletas de dados

Por ter o objetivo de entender um fenômeno que envolve o comportamento humano a partir de um referencial teórico firmado, entendeu-se como método mais adequado para responder à questão da pesquisa o do estudo de caso.

O estudo de caso é um exemplo da metodologia fenomenológica, em que “uma série de técnicas interpretativas [...] procuram descrever, traduzir e, de outro modo, entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos que acontecem com mais ou menos naturalidade no mundo social” (VAN MAANEN, 1983, p. 9). “Embora esse estudo

possa ser limitado a apenas alguns aspectos da vida organizacional, os resultados podem ser extremamente estimulantes e originais” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 73)

Yin (1994) identifica algumas características do estudo de caso:

- (a) o objetivo da pesquisa é não só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto;
- (b) A pesquisa não começa com um conjunto de perguntas e noções sobre limites dentro dos quais o estudo acontecerá;
- (c) A pesquisa usa métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos.

Goode e Hatt (1969, p. 422) consideram que o estudo de caso “[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” e “[...] refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” (TULL e HAWKINS, 1976, p. 323). Esses autores indicam que o estudo de caso deve ser usado apenas com o objetivo de gerar idéias para testes posteriores, pois fatores como “o pequeno tamanho da amostra, a seleção não randômica, a falta de similaridade em alguns aspectos da situação problema, e a natureza subjetiva do processo de medida se combina para limitar a acuracidade de uns poucos casos” (HAWKINS, 1976, p. 324).

Além disso, segundo Yin (2001), o estudo de caso refere-se a fenômenos sociais complexos, devendo ser aplicado quando o problema a ser estudado envolve questões do tipo “como” e “por quê”, e que se relacionem a problemas contemporâneos contextualizados na vida real. Esse contexto é essencial a esse tipo de pesquisa, pois se trata de “um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente” (ESENHARDT, 1989, p. 534).

Levando-se em consideração essas afirmativas dos teóricos, a presente pesquisa é adequada ao estudo de caso, porque se atém a pesquisar como se dá a dinâmica de desenvolvimento das Competências Coletivas, num ambiente de Rede de Cooperação específico, qual seja a RedLar, o que traduz uma realidade particular. Como se trata de uma rede escolhida aleatoriamente, e a amostra trabalhada é pequena, os resultados não podem ser generalizados, mas poderão servir de base para novos estudos sobre o tema.

Esta pesquisa utiliza-se de diversas técnicas para a coleta de informações, advindas de dados primários (entrevistas semi-estruturadas) e de secundários (pesquisas documentais).

Para a certificação dos resultados da pesquisa, utiliza-se a técnica de triangulação dos dados, em que, através do cruzamento de fontes distintas para o estudo do mesmo objeto, pode-se validar e verificar sua consistência (STAKE, 1998; YIN, 2001)

Para coletar os dados necessários, utilizam-se os seguintes instrumentos: entrevistas semi-estruturadas, diário de campo e participação em *Workshop* e em Congresso Nacional.

a) Entrevistas semi-estruturadas:

Segundo Easterby-Smith, Thorpee Lowe (1991) a entrevista semi-estruturada é um método adequado quando:

- (a) é necessário entender o construto que o entrevistado usa como base para suas opiniões e visões sobre uma determinada questão ou situação;
- (b) um objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento do “mundo” do respondente, de modo que o pesquisador possa influenciá-lo, de modo independente ou colaborativo;
- (c) a lógica passo a passo de uma situação não está clara;
- (d) o assunto é altamente confidencial ou comercialmente sensível;
- (e) o entrevistado pode ser relutante em ser sincero sobre o assunto em outra situação do que confidencialmente em um encontro pessoal.

A força das entrevistas semi-estruturadas é a variação de assuntos, de perguntas e de tópicos levantados que se alteram de uma entrevista a outra. Mas, a ênfase e o equilíbrio das questões emergentes dependem da ordem em que os participantes são entrevistados. O importante é conduzir as entrevistas da mesma maneira, sem que, necessariamente, sejam feitas as mesmas perguntas. Porém, deve-se levar o participante a entendê-las da mesma forma que os demais (COLLIS e HUSSEY, 2005). Para isso, o entrevistador baseia-se em questões abertas, que são decorrentes de alguns tópicos gerais. Esse tipo de entrevista é

utilizado para compreender o comportamento complexo dos membros da sociedade, sem impor categorização *a priori* que possa limitar o campo de pesquisa.

Como o objetivo deste estudo é compreender como se dá a dinâmica das Competências Coletivas num ambiente de redes de cooperação, o roteiro das entrevistas (Ver Apêndices A e B) foi estabelecido a partir do referencial teórico estudado, levando-se em conta, a questão investigada, os objetivos geral e específico, bem como o conhecimento do sujeito entrevistado. As entrevistas realizadas com os sete associados orientaram-se por um questionário, elaborado a partir das categorias de análise selecionadas no desenvolvimento do arcabouço teórico. Para a presidente e o secretário, além desse questionário, também foi aplicado um segundo roteiro de perguntas, que abrangiam questões relacionadas à formação da rede e mecanismos de controle e gestão. Este estudo realizou as entrevistas com a presidente e o secretário¹¹ por entender que ambos estão diretamente ligados à área estratégica da RedLar.

Este estudo manterá o anonimato de todos os entrevistados, visto ter-se firmado esse acordo antes de cada entrevista. Os associados serão identificados como: Associado A, Associado B, Associado C, Associado D e Associado E. Para os demais informantes, a identificação será feita através da função: presidente e secretário.

O Quadro 7 caracteriza os sujeitos da pesquisa, apresenta as datas e a duração das entrevistas bem como o tempo de trabalho na rede e a região a que pertencem.

Entrevistados	Região	Grau de Escolaridade	Tempo na rede (anos)	Data da entrevista	Tempo de duração
Presidente	—	Ensino Médio	1	30/1/07	1h 30min
Secretário	—	Superior Incompleto	1	7/3/07	1h 30min
Associado A	Capital	Superior Completo	2	28/2/07	1h
Associado B	Interior	Ensino Fundamental	2	2/3/07	1h 30min
Associado C	Capital	Ensino Médio	2	3/3/07	1h
Associado D	Interior	Superior Incompleto	2	7/3/07	1h 30min
Associado E	Interior	Ensino Médio	2	9/3/2007	1h 30min

Quadro 7: Caracterização dos sujeitos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

¹¹ A Presidente e o Secretário são sócios fundadores da RedLar.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas pela própria pesquisadora, no local de trabalho dos associados e pessoalmente. Antes das entrevistas, a pesquisadora esclarecia o objetivo do estudo a cada entrevistado, e conduzia o trabalho de acordo com o roteiro estabelecido. A duração de cada entrevista está demonstrada no Quadro 7.

Utilizou-se um gravador digital, e, após cada entrevista, era realizada a sua transcrição. No total, foram sete entrevistas levadas a efeito entre janeiro e março de 2007, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado.

b) Diário de Campo:

O diário de campo é um arquivo de acontecimentos ou pensamentos usado para registrar o que as pessoas fazem, pensam e sentem (COLLIS e HUSSEY, 2005).

O diário de campo foi utilizado ao longo da pesquisa pela pesquisadora. Essa técnica permitiu realizar registros e anotações durante todo o tempo que durou o trabalho, bem como nos eventos como o *Workshop* e o Congresso.

4.1.2 Análise dos dados

Este estudo aplicou a análise de conteúdo, para o exame minucioso dos dados coletados. Segundo Mostyn (1985, p. 117) a análise de conteúdo é “a ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se vêem diante de uma massa de material que deve fazer sentido”. O autor atesta que essa técnica vem sendo utilizada desde 1740 para analisar comunicações.

A análise de conteúdo oferece muitas vantagens como um método de analisar dados qualitativos, porém seu principal desafio é que “não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise correspondente àqueles observados com dados quantitativos” (ROBSON, 1993, p. 370).

Para proceder à análise, foram categorizados os elementos constitutivos das Competências Coletivas e, entre eles, foram selecionados os seguintes: interação e inter-relação, sentido, base de conhecimento comum e articulação das competências individuais. Depois, buscaram-se nas respostas às entrevistas realizadas, aquelas que diziam respeito a

cada uma dessas categorias, agrupando-se-as adequadamente. A partir daí, mapearam-se e analisaram-se as respostas para chegar às conclusões esperadas.

Para melhor compreensão deste estudo, a seguir apresenta-se o desenho de pesquisa, contemplando as etapas que estruturaram o estudo.

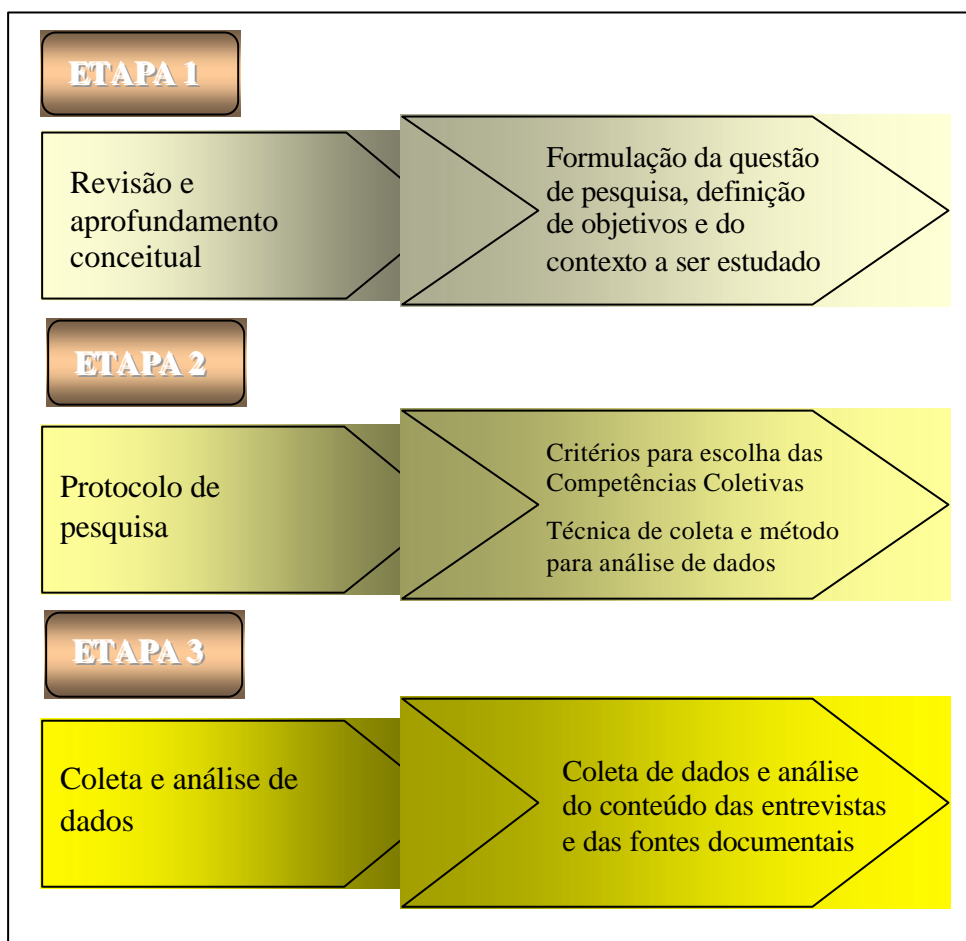


Figura 4 - Etapas da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Etapas da Pesquisa

4.2.1 Etapa I– Revisão e aprofundamento conceitual

Esta etapa diz respeito aos primeiros passos para a elaboração do projeto de pesquisa, que ocorreu de abril a maio de 2006. Todavia, com o andamento da pesquisa, ela foi retomada

continuamente, visto ter-se a necessidade de aprofundamento da dimensão teórica para melhor compreensão do fenômeno a ser explorado.

Inicialmente foram feitas reflexões sobre Competências e suas abordagens, com enfoque individual e coletivo. Observou-se que a literatura que aborda as Competências Coletivas é incipiente, e a exploração sobre o tema teve de ser realizada através de leituras de artigos, dissertações de mestrado, alguns livros e buscas na Internet.

Foi nesta etapa que se delineou a questão de pesquisa, e surgiu a idéia de reunir duas dimensões teóricas, e construiu-se os capítulos teóricos que iriam guiar o estudo de caso.

4.2.2 Etapa II – Protocolo de pesquisa

Esta etapa ocorreu nos meses de julho a novembro de 2006. Nesse período foi estabelecido o protocolo de pesquisa, em que se elegeram os critérios para escolha das Competências Coletivas, as técnicas de coleta de dados e o método de análise de dados utilizado neste estudo.

Nesse período, houve a participação da pesquisadora em um *Workshop* sobre Redes de Cooperação, realizado pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), em que estiveram presentes a comunidade acadêmica, profissionais liberais, profissionais de rede de cooperação e instituição governamental (SEDAI¹²). É importante salientar, que a participação da pesquisadora no *Workshop* possibilitou o contato com algumas redes e consultores, bem como o acesso a dados relacionados às pequenas e médias empresas, como por exemplo, importância da micro e da pequena empresa para a economia da região Sul.

Segundo dados do SEDAÍ, na região Sul do País, as micros e pequenas empresas representam 94,9% das empresas formais, e ocupam cerca de 63% dos postos de trabalho. Esses dados deixam clara a importância da micro e da pequena empresa para a economia dessa Região. No II Congresso Nacional de Redes de Cooperação, realizado em novembro de

¹² SEDAÍ: Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do governo do Estado, responsável pelo Programa de Redes de Cooperação. Esse programa possui parcerias com Universidades e Centros Universitários, auxiliando na formação e desenvolvimento de redes, que através da cooperação entre as empresas, reduzem custos, conquistam novos mercados, melhoram o desenvolvimento de produtos, aprimoram o aspecto tecnológico e gerencial. (SEDAÍ. **Programa redes de cooperação**. Disponível em <<http://www.sedai.rs.gov.br/programas2.html>>. Acesso em: 1.º jun. 2007.)

2006, destacaram-se as pequenas e médias empresas. Participaram desse evento, além de redes nacionais como Redlar, Redemac, Redemulher, Redelegal entre outras, e redes internacionais como a IGA (*Independent Grocers Alliance*).

A partir dos dados e conhecimentos advindos desses dois eventos, puderam-se estabelecer critérios para a escolha da rede a ser estudada. Decidiu-se por uma rede composta de pequenas e médias empresas (rede horizontal), com reconhecimento regional.

Em função de contatos mantidos nesses eventos, um participante fez a indicação de uma rede que estava se destacando no ramo de varejo, e era composta por pequenas e médias empresas. Além disso, ela também fazia parte do programa SEDAI. Nessa ocasião, foi feito o primeiro contato com a rede, via telefone, para verificar a possibilidade de o estudo ocorrer naquela organização.

4.2.3 Etapa III – Coleta e análise de dados

A terceira etapa ocorreu no período de janeiro a março de 2007, e consistiu na coleta tanto de dados primários (entrevistas semi-estruturadas), quanto de dados secundários (pesquisas documentais), com o objetivo de verificar como as Competências Coletivas eram construídas na rede selecionada. Os dados advindos das entrevistas foram cruzados com as informações encontradas na pesquisa documental, procedendo-se, assim, à sua triangulação.

Nesta etapa, verificou-se como ocorre a dinâmica das Competências Coletivas nessa rede, como o contexto influencia seu desenvolvimento, ou seja, procedeu-se à análise dos dados cujos resultados encontram-se no capítulo que segue.

5 O CASO REDLAR

Neste capítulo, serão apresentados os dados coletados para a pesquisa, bem como a sua análise, procurando responder aos objetivos que norteiam este trabalho.

Para estudo das Competências Coletivas em um ambiente de Rede de Cooperação foi escolhida a RedLar, por ter sido indicada durante um *Workshop*¹³ presenciado pela pesquisadora, quando buscava subsídios para este trabalho, além de tratar-se de uma rede gaúcha.

5.1 RedLar – Histórico

Com a crescente competição do mercado e a inserção de grandes empresas no mercado varejista de móveis, alguns empresários decidiram unir-se buscando a sua sobrevivência no mercado. Eles desejavam a união, mas não gostariam de perder sua autonomia. Concomitantemente, a Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado (SEDAI), preocupada com o cenário de competição acirrada, entrou em contato com alguns lojistas da região do Vale dos Sinos, e convidou-os para uma reunião, a realizar-se na Federação de Estabelecimento de Ensino Superior em Novo Hamburgo – FEEVALE, hoje

¹³ *Workshop* sobre Gestão da Inovação em Redes de Cooperação, realizada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Unisinos, em junho de 2006.

Centro Universitário FEEVALE, pois já havia parceria daquela Secretária com esse Centro Universitário. Formou-se um grupo de 22 empresários de pequenas e médias empresas do Vale dos Sinos. Nessa reunião, ocorrida em 2004, foi apresentado o conceito de rede, seu funcionamento e os empresários foram convidados a juntar-se em uma rede (SECRETÁRIO, 2007).

Simultaneamente, soube-se que a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) também subsidiava um grupo com 18 empresários de pequenas e médias empresas da região metropolitana de Porto Alegre. Os empresários sugeriram unir os esforços da rede subsidiada pela SEDAI e pela FEEVALE com a da PUCRS, pois os interesses eram comuns a todos, e se isso não ocorresse, a fatia de mercado que poderiam conquistar seria menor. Essa idéia foi amadurecida em sucessivas reuniões que aconteciam ora na FEEVALE, ora na PUCRS. Após um ano e meio da primeira reunião, no dia 17 de maio de 2005, foi lançada a Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos, com o nome fantasia de RedLar, na cidade de Esteio, Estado do Rio Grande do Sul (DAMO, 2005; SECRETÁRIO, 2007), contando com 500 empregados diretos e indiretos, e com um faturamento acumulado de R\$ 2,5 milhões. (MOVIMENTO LOJISTA, 2005, p. 5).

A RedLar atua no segmento varejista de móveis, porque as empresas trabalham com a mesma linha de produtos: móveis em geral, móveis planejados e linha bazar, e, desde o seu início até hoje, tem sido subsidiada pela SEDAI, PUCRS e FEEVALE. No ano passado a Rede alugou salas comerciais para estruturar sua sede na cidade de Sapucaia do Sul.

Na época de sua fundação, a rede contava com 46 lojas associadas. Hoje já somam 50 lojas, com 29¹⁴ associados. Da sua fundação até hoje, houve desistências, e apenas duas novas admissões. As lojas estão, “distribuídas na capital, na região metropolitana e no interior”, segundo a Presidente (2007). O Quadro 6, que segue, nomeia as lojas associadas à RedLar, bem como a sua localização.

¹⁴ No período das entrevistas estava sendo analisada a admissão de um empresário na Rede. Então, em alguns relatos os entrevistados mencionam 28 e em outros 29 associados.

Associado	Número de Lojas	Localização
Bassoneli Móveis	2	Porto Alegre
Casolar Móveis	1	Porto Alegre
Móveis São João	2	Porto Alegre
Móveis Zanella	1	Porto Alegre
Redlar Azenha	1	Porto Alegre
Móveis Degasperi	1	Alvorada
Sul Móveis	4	Porto alegre
Bella Móveis	2	Alvorada
Loja Ponto Quente	2	Gravataí
Talismã Móveis	1	Cachoeirinha
Imperial Móveis	1	Canoas
Lojão Dular	2	Canoas
Maria Móveis	4	Canoas
Móveis Caramuru	1	Canoas
Cardonely Móveis	2	Gravataí
Móveis Lunkes	1	Harmonia
Lojas Silmar	2	Três Coroas
Móveis Conforto	3	Montenegro
Eletroson	1	Nova Petrópolis
Central Móveis	2	Nova Santa Rita
Litoral Móveis	1	Osório
Lojas Aufer	2	Parobé
Móveis Katiele	3	Rolante
Móveis Andrade	1	Santo Antônio da Patrulha
Móveis Sabiá	1	São Leopoldo
Lojas Steffen	1	São Sebastião do Caí
Recanto Móveis	1	Sapiranga
Móveis Raupp	2	Sapucaia do Sul
Móveis Muniz	2	Viamão
29 associados	50 lojas	

Quadro 6 - Relação das associadas à RedLar.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das informações da RedLar (2007).

Os municípios em que se distribuem essas lojas da RedLar são: Alvorada, Cachoeirinha, Canoas, Gravataí, Viamão, Sapucaia do Sul e São Leopoldo, Harmonia, Igrejinha, São Sebastião do Caí, Riozinho, Rolante, Santo Antônio da Patrulha, Taquara, Nova Santa Rita, Harmonia, Nova Petrópolis, Parobé, Três Coroas, Montenegro, Sapiranga, Osório, Guaíba, Portão e Porto Alegre. Para este estudo, serão consideradas apenas duas categorias: capital, englobando a cidade de Porto Alegre, e interior, abarcando as cidades dos demais municípios.

A história dessa rede está apenas iniciando, visto que tem somente dois anos de existência. Ainda, é importante registrar que, até o momento, a RedLar não dispõe de *site* na Internet.

5.2 A Rede de Cooperação RedLar

As empresas que se uniram para formar a RedLar o fizeram porque precisavam de uma estratégia capaz de neutralizar as ameaças e mantê-los no mercado, conseguindo assim competir com os grandes grupos de varejo do Rio Grande do Sul.

Formamos a rede porque, com a entrada das Casas Bahia e Magazine Luiza no Estado, passamos a ter mais estes dois competidores, além dos tradicionais, como Lojas Colombo e Manlec, que também fizeram investimentos e ações de *marketing* para se fortalecer neste novo mercado (KOCH, *apud* COLETIVA.NET, 2007).

Essa iniciativa dos empresários que compuseram a RedLar encontra amparo em Ribault *et al.* (1995) que afirma que as redes são formadas quando seus atores necessitam buscar melhores condições de concorrência frente às contingências do mercado.

Assim, os empresários, todos donos de pequenas e médias empresas, foram levados a repensar seus objetivos e estratégias para sobreviverem em um cenário cada vez mais exigente e competitivo.

A RedLar foi então fundada com objetivos¹⁵ comuns definidos previamente pelos empresários e que diziam respeito à ampliação de mercado, à implementação de estratégias

¹⁵ Conforme informações prestadas pela Presidente e Secretário da RedLar em janeiro de 2007.

para melhor desempenho em vendas, à negociação compartilhada e à redução de custos. Isso está conforme a teoria estudada que diz que uma rede de cooperação deve ter objetivos comuns, finalidades claras para estruturarem suas atividades econômicas e promoverem a cooperação entre si (RIBAULT *et al.* 1995; LEON 1998; JARILO, 1988; GNYAWALI e MADHAVEN *apud* BALESTRO *et al.*, 2004; TODEVA, 2006). “Eu precisa fazer algo que me mantivesse no mercado se não eu iria fechar as portas. A rede foi a possibilidade de sobrevivência pra mim e para todos que dela fazem parte” (ASSOCIADO C, 2007). “A partir do momento que o associado se dispôs a fazer parte da rede, ele tem obrigações, deveres e direitos que são igualmente partilhados entre os integrantes” (SECRETÁRIO, 2007).

Embora tenham se associado em torno de objetivos comuns para trabalharem cooperativamente, essas empresas mantiveram sua individualidade, conforme afirma Augusto Koch, primeiro presidente da Rede (*apud* KEYWORK, 2005): "Hoje somos como uma grande empresa para o mercado, e ao mesmo tempo cada uma mantém seus resultados individuais". Essa posição do presidente, é amparada em Ribault *et al.* (1995), pois, na formação de redes de cooperação, as parceiras não precisam ter forçosamente laços financeiros entre si.

Para entrar na Rede, o potencial associado deve preencher alguns requisitos, que estão estabelecidos no Estatuto. A análise de sua entrada é feita em duas etapas. A primeira constitui-se de requisitos mínimos que a loja deve ter. Para sua admissão, o tempo mínimo de atuação no mercado deve ser de cinco anos; possuir a metragem de, no mínimo, 300 m² e estar equipada com um computador e impressora; distar, no mínimo, 1.500m da loja mais próxima que pertença à RedLar; e estar localizada em uma cidade de, no mínimo, 30.000 habitantes.

Uma vez concluído esse levantamento, a segunda etapa constitui-se de confirmações de dados sobre a idoneidade do empresário e principalmente de seu perfil. Segundo a Presidente e o Secretário (2007), esse novo associado deve apresentar perfil colaborativo. “No início da formação da Rede, buscávamos muito mais associados no mercado, mas hoje, em função de uma gama maior de veículos de comunicação, os potenciais associados nos procuram. Isso não significa dizer que não estamos abertos a novas entradas, mas agimos com mais cuidado ao aprovar uma nova associação, pois mais vale 28 trabalhando, e agindo em prol do coletivo, do que 40 não fazendo nada” (SECRETÁRIO, 2007).

Vencidas as etapas de admissão do novo associado, a sua aprovação passa pela votação da assembléia. Se aceito, ele assina o contrato, que é o instrumento formal utilizado pela Rede, e que estabelece direitos e deveres de cada parte envolvida.

Ainda a Rede dispõe de uma Ouvidoria que se destina a receber dúvidas que, por algum motivo, não foram levantadas nas reuniões ou assembléias pelos associados. As questões são enviadas somente via correio eletrônico, pois a RedLar solicita que sejam feitas por escrito. A Rede tem um prazo de, no máximo dez dias, para o esclarecimento da questão enviada (PRESIDENTE, 2007; SECRETÁRIO, 2007).

5.2.1 A cooperação dentro da RedLar

Segundo Gnyawali e Madhavan (*apud* BALESTRO *et al.*, 2004), as redes promovem a cooperação entre os atores, por meio de ações conjuntas, que permitem alavancar oportunidades de negócios e solução para problemas comuns. Na RedLar, as ações conjuntas são realizadas por meio de uma metodologia de trabalho, estabelecida de comum acordo pelos associados, desde o início da rede, segundo a Presidente e o Secretário (2007). De acordo com essa metodologia, os associados foram divididos em quatro grupos de trabalho, que compreendem as áreas de *marketing*, inovação, expansão e negociação. O grupo da Negociação é responsável pelas compras; o de *Marketing* desenvolve a estratégia de comunicação; o de Inovação desenvolve novos produtos; e o de Expansão planeja o crescimento da rede. Semanalmente, esses grupos reúnem-se para tratar de assuntos relativos à sua área, e para propor novas pautas de trabalho. Cada grupo de trabalho possui um coordenador que, uma vez por mês, repassa à diretoria os resultados alcançados pelo grupo. A diretoria, em assembléia, divulga os resultados de cada grupo a todos os associados. Nessa sistemática, eles seguem o planejamento estratégico anual, que é também elaborado coletivamente pelos associados. Mas “o fato de seguirmos o planejamento não tornam os objetivos e as ações inflexíveis, vivemos em um mercado de mudanças e isso facilita o nosso desenvolvimento” (SECRETÁRIO, 2007).

A RedLar realiza as assembléias mensais, que são presididas por um presidente, que faz parte do corpo diretivo constituído de, além dele, vice-presidente, secretário e tesoureiro, todos eleitos por maioria, em votação numa assembléia convocada para esse fim. A diretoria

tem mandato de dois anos, podendo haver renúncia aos cargos. A Associação é regida por estatuto, que contém a descrição de suas funções, suas normas, seus direitos e seus deveres.

As assembleias mensais têm o objetivo de divulgar os resultados alcançados por cada grupo de trabalho, as pautas desenvolvidas por eles, os resultados alcançados pela rede como um todo, mudanças de canais de comunicação, aprovação de pôsteres de propaganda e anúncios para rádio e televisão. A assembleia também aprova novos associados por meio de votação. Cada associado tem direito a um voto, independentemente do número de lojas que possui. O empresário deve participar pessoalmente delas, mas pode nomear um procurador para representá-lo, no caso de seu impedimento.

Nas assembleias, também ocorre a prestação de contas aos associados, como por exemplo, da folha de pessoal, pois hoje a Rede conta com uma secretária executiva e uma estagiária, além de haver gastos com contas de consumo (água, luz e telefone) e aluguel da sede da Rede.

Há um controle das ações dos associados por parte da rede. Em relação aos trabalhos semanais de grupos, o associado pode faltar até três vezes consecutivas; nas assembleias o número máximo de ausências é de cinco faltas anuais. Isso está estabelecido no Regulamento Interno da Rede, o qual é um conjunto de normas complementares ao Estatuto Social, que ampara o associado e determina sua conduta perante os negócios que envolvem relações com a Rede e com outros associados. “Não adianta propor uma metodologia de trabalho e não controlar, pois a rede é formada por 28 associados e não 27 ou 25” (PRESIDENTE, 2007). Isso encontra amparo na abordagem de Best (1990), que afirma que a rede deve lançar mão de mecanismo de gerenciamento e controle.

O Regulamento engloba um Código de Ética que estabelece um conjunto de normas e regulamentos a respeito da conduta do associado dentro da rede. O associado deve seguir algumas normas que estabelecem o senso de cooperação e respeito, como por exemplo, anunciar produtos com preços abaixo do estabelecido nas assembleias, ou então, oferecer produtos com juros menores do que os fixados em conjunto com as empresas de financiamento parceiras. Algumas situações dessa natureza já ocorreram na Rede, e o associado foi notificado e advertido em assembleia, de acordo com o Código de Ética da Associação (ASSOCIADO B, 2007; SECRETÁRIO, 2007). A função de inspeção é desempenhada pelo grupo de expansão. Ele visita as lojas dos associados, a fim de

inspecionar se o associado está cumprindo com o que foi estabelecido no contrato firmado com a Rede. O número máximo de advertências são três anuais, caso exceda esse número, a exclusão do associado vai à votação em assembléia. Barnard (*apud* CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2005) mencionou que os códigos morais que cada indivíduo possui podem constituir um entrave ao processo colaborativo. Um dos depoimentos relata que nem todos na Rede cooperam, e isso vem ao encontro do autor citado, “eu vejo que nem todos cooperam, há um limite, eu vou cooperar até onde me é conveniente depois disso é ‘coopentição’ (ASSOCIADO A, 2007). Porém, segundo o Secretário (2007), “pode-se dizer que 20% dos empresários não cooperam totalmente, pois o que eles têm de bom não dividem, mas esse número já foi bem maior. Hoje, eu posso afirmar que há mais cooperação”. Por outro lado, há aqueles que crêem no trabalho colaborativo em rede, na consciência de sua importância que os associados devem ter: “Eu acredito que, quem está ainda na Rede, sabe o porquê, e, com certeza, tem que se enquadrar no que foi proposto. Trabalhar coletivamente, cooperar, dividir e agir em prol de objetivos, que são comuns a todos” (ASSOCIADO D, 2007).

Constata-se que nem todos os associados da RedLar são transparentes em seus objetivos e atitudes em relação à Rede. O Associado A, por exemplo, além de colocar-se um limite de colaboração com seus parceiros, não participa de todas as reuniões semanais, mas mantém-se informado ao participar das assembléias. Ao afirmar que cooperará até o ponto em que lhe for conveniente, falta com o Código de Ética da Rede e com o contrato, que aceitou e assinou, quando desejou fazer parte dela. Através de sua fala, percebe-se também que ele não é o único a pensar dessa forma. Isso é corroborado pelo Secretário que, afirmou que 1/5 dos participantes não cooperam totalmente, porém alerta que esse número já foi maior, o que pode significar que, aos poucos, a Rede pode estar atingindo seu objetivo no que se refere ao trabalho cooperativo, à colaboração transparente entre as empresas para alcançarem o sucesso desejado.

5.2.2 A Comunicação na RedLar

Entrar em uma rede de cooperação requer do participante contato com os demais colaboradores para alcançar de modo efetivo os objetivos comuns que a sustentam. Esse contato pode ser através de meios eletrônicos, virtuais ou físicos. Ao estabelecer o contato, ou as conexões, os participantes movimentam a rede, e isso estabelece o caráter dinâmico que ela

possui. Esse argumento, que atribui ao integrante a faculdade de instigar ligações na rede é encontrado em Martinho (2003), quando afirma que, em um contexto de redes, os contatos são mais importantes do que seus integrantes, e isso faz com que a rede se mobilize pelo contínuo estabelecimento de conexões. Na RedLar, os contatos ocorrem, principalmente face a face, através das reuniões dos grupos de trabalho, dos almoços, das assembléias, na hora do cafezinho e nos encontros festivos. “Nas reuniões são levantados todo tipo de assunto, desde problemas com estoque, pessoal, financeiro, enfim tudo pode ser abordado” (ASSOCIADO E, 2007). “A gente vem para as reuniões para partilhar soluções, experiências, tomar decisões, levantar idéias e ver os resultados daquilo que nós mesmos fazemos” (ASSOCIADO B, 2007).

Castells (*apud* BALESTRO *et al.*, 2004) chamou de Conectividade a capacidade estrutural de proporcionar e manter a comunicação aos integrantes da rede. A RedLar possui uma estrutura de comunicação adequada para os encontros dos grupos e da assembléia. Um instrumento utilizado na comunicação na Rede é a Internet, por meio da qual trocam informações via *e-mail*, realizam pesquisas dentro de sua área de interesse e entram em contato com a Ouvidoria da Rede. Apesar dos benefícios proporcionados atualmente pela tecnologia de comunicação, o telefone foi o meio de comunicação mais citado nas entrevistas, porque “Nem toda hora as pessoas estão na Internet, então o telefone é mais rápido e instantâneo” (ASSOCIADO C, 2007).

Corrêa (1999) e Casarotto Filho (1999) acrescentam ao atributo da comunicação, o aspecto da qualidade das informações que fluem pela conexão e os integrantes que participam dela. A forma como essas informações podem ser acessadas, e se elas agregam algum valor aos processos de aprendizado coletivo da rede deve receber atenção especial de uma rede de cooperação. Os autores enfatizam essas considerações, por compreenderem que, embora haja uma conexão entre os integrantes da rede, ou seja, há um contato estabelecido virtual, eletrônico ou físico entre eles, o conteúdo dessas conexões e o que elas agregarão de valor aos processos de aprendizado acrescentam à qualidade, à direção e à reciprocidade valor ímpar na manutenção da rede. Na RedLar, não houve uma indicação que caracterizasse as informações trocadas pelos associados, mas, através das entrevistas, foi possível identificar que os assuntos abordados remetem principalmente à gestão de suas empresas.

No fluxo de comunicação, os que participam das reuniões e das assembléias, são os que mais partilham experiências com os demais parceiros, segundo o Secretário (2007) “os

que comparecem aos encontros, respondem aos *e-mails*, e sabem por que estão aqui; são os que mais se destacam, por exemplo, na superação de metas de vendas”. “Os associados que mais participam das reuniões, dos almoços, das assembléias são os que mantêm relações além rede, isso ajuda a fortalecer os laços de confiança e comprometimento [...]” (PRESIDENTE, 2007).

A Ouvidoria exerce papel importante na comunicação da Rede, pois não só “ouve o associado que por algum motivo, vergonha, esquecimento, enfim algum motivo que impediu a ele de abordar tal questão pode nos enviar pelo canal de Ouvidoria que será encaminhado à área e respondido” (PRESIDENTE, 2007), como também envia as questões de cunho técnico para parceiros que possam resolvê-las. Isso dá maior rapidez ao processo de comunicação e eficiência à Rede, quando a informação solicitada deve provir de outra área que não a do associado que põe a questão. Com a Ouvidoria, ele não precisa aguardar a próxima assembléia para dirimir sua dúvida ou obter a informação desejada. “Esse canal encurtou a ponte de ligação entre as lojas e a Rede. Então, caso o gerente da minha loja tenha uma dúvida, ele pode acessar a ouvidoria e obter resposta mais rápida do que esperar por mim pra resolver o problema na reunião do grupo de trabalho” (ASSOCIADO D, 2007).

A RedLar prevê o lançamento de seu *site* para o ano de 2007, e, segundo informações da Presidente, esse canal de comunicação soma-se aos demais com o intuito de alavancar novos negócios, novos clientes e novos mercados, tornando a rede mais competitiva.

Constata-se que a comunicação ou conectividade na RedLar é alta. A Rede possui canais e instrumentos modernos e adequados e que são utilizados pelos associados. Hoje, eles sentem-se à vontade ao manusear não só a tecnologia, como também em participar ativamente nas reuniões de grupo, nas assembléias; sentem-se à vontade para expor suas idéias e compartilhá-las, seja nas ocasiões formais – reuniões, assembléias, seja nas informais – almoços, hora do cafezinho, festas. Um canal como a Ouvidoria é relevante, pois não só escuta as reclamações, sugestões e críticas dos associados, como também faz com que entrem em contato com os parceiros que podem ajudar-lhes na solução de algum problema. A Ouvidoria contribui, desse modo, para que a Rede seja ágil e competitiva.

Tendo analisado os aspectos da rede estudada, as relações estabelecidas nessa rede baseiam-se na cooperação, que segundo Fachinelli, Marcon e Moinet (2005), caracterizam

uma rede horizontal. Conclui-se que a RedLar é uma rede horizontal e pode-se classificá-la como uma Rede de Cooperação de pequenas e médias empresas.

5.3 As Competências Coletivas na RedLar

As Competências Coletivas na rede estudada são sustentadas por um processo contínuo de aprimoramento de ações conjuntas dos associados e a atenção que a Associação dispensa aos seus integrantes. A seguir, descrevem-se as Competências Coletivas da RedLar: interação e inter-relação, produção de sentido, base de conhecimento comum e articulação das competências individuais.

5.3.1 Interação e inter-relação

A relação entre os associados da RedLar é sustentada pela cooperação, por meio de interações entre seus associados. Juntamente com o aspecto da interação soma-se a inter-relação, na qual os integrantes da Rede 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 alavancar o processo de aprendizagem (WEICK, 1993; WEICK E ROBERTS, 1993; NORDHAUG e GRONHAUG, 1994, SANDBERG, 1996; SPENDER, 1996; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; LÊ BOTERF, 2003) bem como inter-relacionar essa aprendizagem em suas tarefas do dia-a-dia (FROHM, 2002).

Na Redlar, a forma como a interação iria ocorrer foi estabelecida pelos associados e foi documentada em seu Regulamento Interno. Nele está definida uma metodologia de trabalho em que os 29 associados foram distribuídos em grupos, que se reúnem uma vez por semana, com o intuito de partilhar experiências, trocar informações, estabelecer pautas de trabalho e proporem novas idéias. Desses encontros semanais decorrem também as situações informais como o almoço e a hora do cafezinho. Essas situações informais são um prolongamento da interação havida na reunião, pois “na hora do almoço a gente troca muita coisa, e isso vai desde problema com cobrança até problema de pessoal” (ASSOCIADO D,

2007). Essa “[...] troca de experiência, informações, [...] eu acredito que [...] rendem muito mais nesses momentos pelo fato do pessoal estar mais à vontade” (ASSOCIADO B, 2007).

Através dessas interações, os associados repensaram o seu modo de agir. “Eu vou toda quarta-feira nas reuniões porque acho que pra mim é um crescimento comercial e também pessoal. Eu me dão nesse dia, e procuro conversar com todos, pra gente trocar informações e idéias” (ASSOCIADO B, 2007). Muitos descobrem novos conhecimentos: “Quando tu pensas que já sabe tudo, a cada encontro, tu aprende (*sic*) mais e mais e isso não fica só na reunião; a gente faz um almoço num restaurante, após os encontros, aqui perto da Sede. Eu considero que, nesse momento, a gente troca muito mais” (ASSOCIADO E, 2007). “Eu pensei que sabia gerenciar, mas participando e interagindo com os demais associados, eu percebi que não sabia muita coisa” (ASSOCIADO D, 2007).

Além da interação dos associados nos grupos de trabalho, há também interação entre os grupos. Essa interação intergrupual acontece, quando cada grupo apresenta seu objeto de discussão para que os demais tomem conhecimento dele. Isso é importante, porque “o pessoal da inovação está desenvolvendo uma idéia sobre determinado produto, em termos de fabricação, por exemplo, mas se o grupo da negociação não estiver por dentro, a idéia pode não se tornar viável” (ASSOCIADO D, 2007). Constata-se que essa relação intergrupual é de grande importância, pois, através dela, as ações se complementam. Esse caráter complementar das ações da Rede também traz oportunidade de as pequenas e médias empresas que a constituem tornarem-se competitivas porque não só economizam em mão-de-obra, como também em tempo de desenvolvimento do produto, desde sua concepção até sua divulgação e venda.

Todo esse aprendizado passa a ser incorporado nas suas práticas diárias. A maioria dos sujeitos entrevistados relatou que:

Eu procuro colocar em prática muita coisa que eu aprendo nas reuniões, nas trocas com os outros associados, e isso, com certeza, gerou um resultado melhor pra minha loja. Eu faço reuniões mensais com meus colaboradores, coisa que antes eu não fazia, tento envolvê-los pra se ter o espírito coletivo, porque a realidade é essa se não agirmos coletivamente há grande possibilidade de não mantermos as portas abertas (ASSOCIADO D, 2007).

“Eu faço reuniões com o pessoal da loja e a gente procura mapear no que somos bons e no que estamos pecando. Isso ajuda a centralizar na deficiência com o objetivo de saná-la. E

manter, e até melhorar, o que já somos bons” (ASSOCIADO B, 2007). Percebe-se nessas afirmações que os associados constroem seu aprendizado a partir das trocas de experiências realizadas nas situações de interações que a Rede proporciona. Com isso, vão estabelecendo a Competência Coletiva da Rede, e incorporando à sua rotina diária de trabalho esse aprendizado (FROHM, 2002).

A RedLar, além de promover as reuniões semanais dos grupos de trabalho, realiza encontros entre colaboradores, fornecedores. Esses eventos foram apontados pelos entrevistados, como fundamentais para um melhor desempenho da rede e da unidade de negócio.¹⁶

O encontro anual de colaboradores foi excelente para integrá-los no sistema da rede. Quando eu decidi participar da fundação da rede, percebi que muitos colaboradores não entenderam, ou melhor, nem sabiam o que era uma rede de cooperação, então é difícil se ter a entrega das pessoas em uma coisa elas nem sabem o que é (ASSOCIADO B, 2007).

Com isso, “[...] meus colaboradores chegaram com um pique para trabalhar na segunda-feira que eu até achei estranho. Na minha opinião, esse encontro foi fundamental para conquistar o comprometimento deles” (ASSOCIADO D, 2007).

Na RedLar, os associados mantêm uma relação social muito forte entre eles, fora do ambiente da Rede. A maioria dos sujeitos entrevistados relatou que se encontram nos finais de semana para um churrasco, para aniversários, e isso faz com que o conhecimento pessoal auxilie no aspecto da confiança (CORRÊA, 1999; CASAROTO FILHO, 1999). “Eu fundei uma associação de descendência Italiana na minha cidade, e convidei vários associados pra fazerem parte dela” (ASSOCIADO B, 2007). “As relações entre alguns associados na Rede é familiar. Disso eu não tenho dúvida, e acaba que a confiança vai se fortalecendo (SECRETÁRIO, 2007). “Tem lista de aniversários de familiares dos associados. A gente se encontra no final de semana, pra uma festa, pra um churrasco, e isso ajuda na confiança e no comprometimento” (PRESIDENTE, 2007). Alguns entrevistados ressaltaram o forte sentimento familiar existente entre os associados da Rede, em que se inclui um envolvimento de suas famílias na Associação, ou pelo menos, nos encontros festivos da Rede. “Eu conheço a família de vários associados e eles conhecem a minha, então num domingo a gente se liga pra fazermos um churrasco” (ASSOCIADO E, 2007). “Pode até achar estranho, mas eu

¹⁶ Para este estudo, “unidades de negócios” referem-se às lojas dos associados.

procuro fazer que a minha família conheça a rede, saiba o que a rede está me proporcionando, conheçam outros associados e seus familiares. [...] Então, um churrasco no final de semana na casa de um associado, o convite para uma festa, nos reunimos e vamos todos juntos” (ASSOCIADO B, 2007). Essas relações estabelecidas pelos associados fora do trabalho e que estabelecem laços de amizade e de afetividade fazem parte da competência solidária necessária para a construção da Competência Coletiva da Rede (HANSSON, 2003).

Embora a maioria dos associados compartilhe desse sentimento familiar, há quem não compactue com eles. Há associados que afirmam que “é, sempre tem uns grupinhos ali ou aqui, sabe como é, tem gente que tem mais afinidade com um ou com outro” (ASSOCIADO A). “Eu sou sincero a dizer que a Rede não é um lugar que eu mantenho relações de amizade. Ali eu sou associado. Compareço às reuniões, a medida do possível, porque eu tenho a loja pra cuidar, pois não adianta eu me descuidar da loja pra ir à Rede” (ASSOCIADO C, 2007).

Além dos espaços habituais de interação e da inter-relação entre os associados, a RedLar propicia outros, eventuais, em forma de cursos de qualificação e de capacitação, e de palestras, que são realizados para associados e colaboradores. “Já tivemos cursos de vendas e atendimento para os nossos colaboradores e se não fosse a Rede eu não teria condições de proporcionar um curso desses para o meu pessoal” (ASSOCIADO E, 2007). Os integrantes da Rede também participam de congressos e encontros que tenham relação com os seus interesses. Aqueles que participam desses eventos passam o conhecimento e as informações absorvidas para seus companheiros de Rede. “Participamos do II Congresso Nacional de Redes de Cooperação, realizado em Porto Alegre no ano passado, e foi muito proveitoso relacionar a nossa Rede com os *cases* de sucesso nacionais e internacionais” (PRESIDENTE, 2007).

Além desses momentos face a face, em que os associados trocam experiências, tomam decisões, participam de cursos e palestra presencialmente, eles também interagem virtualmente, por meio da Internet. Essa ferramenta é utilizada para novas descobertas e pesquisas sobre o mercado de interesse da Rede, e também para veicular informações e permutas de experiências via *e-mail*. “Eu aprendi a utilizar a Internet não só para checar as mensagens da Rede, mas também como ferramenta de pesquisa, descobertas e atualizações sobre o mercado de móveis” (ASSOCIADO B, 2007). Mas esse não foi um processo fácil. Muitos associados tiveram de aprender a fazer uso do computador e a pesquisar na Internet. Segundo a Presidente, “Eles tiveram que aprender a lidar com a Internet e o computador, e

nós passávamos a eles previamente as ações que seriam desempenhadas nas reuniões, via *e-mail*, para assim adiantar a pauta. Então, dessa forma eles se obrigaram a fazer uso dessa tecnologia”. O Associado C (2007) corrobora, afirmando:

Sabe que eu tive que aprender a mexer no computador, abrir e-mails, mandar e-mails, porque a rede usa isso mesmo? Muitas vezes me ligaram e perguntaram se eu não tinha acessado meu e-mail, pois tinham vários comunicados da rede. Nossa! Tive que aprender a mexer na Internet, mas não foi fácil. Hoje, ainda não sei muito, mas eu me garanto. No meu caso, eu coloquei como regra a mim, ao chegar à loja, pela manhã, eu já abro os e-mails pra ver o que tem sobre a Rede.

Hoje, porém, segundo afirmações da Presidente (2007), a situação melhorou. “No início era superdifícil fazer com que eles adotassem como prática abrir seus *e-mails* e manter um fluxo de comunicação ativa com a rede por esse instrumento, mas hoje a situação é diferente, pois eles utilizam mais o canal eletrônico”.

Outra ferramenta de interação a distância ainda muito usada pelos associados é o telefone. Isso talvez se deva à dificuldade expressa acima que muitos têm em usar os meios eletrônicos. “Pra falar com outro associado eu uso o telefone, pois é instantâneo, o *e-mail* demora porque nem sempre o associado está na frente do computador; eu utilizo e-mail pra me comunicar mais com a rede [...]” (ASSOCIADO C, 2007).

Tanto a interação na Rede quanto a inter-relação entre as empresas acrescentam aos resultados obtidos por elas valor ímpar no seu desempenho. O valor agregado pela interação praticada pelos associados nas ações conjuntas, realizadas via rede desde o seu início, traduz-se em resultados jamais alcançados pelas empresas associadas antes de criarem a rede de cooperação.

Nossas taxas [de juros] estão menores do que as grandes redes e oferecemos tantas parcelas quanto eles (*sic*). Estou vendendo lá em dezoito vezes com a metade dos juros que eu cobrava para as vendas, que só eram parceladas em doze vezes. Agora, nem parece a mesma loja, em um mês as vendas dispararam.

[...]

Graças ao associativismo, a rede pôde contratar uma agência de publicidade, vai investir em ações de *marketing* e na solução de carências de gestão, como a falta de padronização dos crediários. (KOCH *apud* KEYWORK, 2005).

“Comprar em conjunto, conseguindo negociar melhores preços com os fornecedores, e vender com as mesmas estratégias é apontado pelo dirigente [Koch] como a principal vantagem da formação da rede” (KEYWORK, 2005). Ainda hoje, “o resultado nos últimos dias foi muito bom, o fluxo de clientes aumentou consideravelmente nas duas lojas” (SECRETÁRIO *apud* ENDEREÇO CERTO, 2007).

Resultados bem sucedidos como esses são alcançados pelos associados que mais participam nas atividades interativas tanto formais quanto informais da Rede e conseguem reproduzir a bagagem de conhecimento em suas lojas, como afirma a Presidente (2007):

Os associados que mais participam das reuniões, dos almoços, das assembléias são os que mantêm relações além rede, isso ajuda a fortalecer os laços de confiança e comprometimento. Então, a gente vê que a relação informal é muito forte e estabelecida em função das situações de interação e também da pré-disposição dos associados em cooperar, em nutrir um sentimento de família na rede.

“Se olharmos para os gráficos de desempenho de cada associado, veremos que os associados que mais se destacam são justamente aqueles que mais interagem, que participam das reuniões e mantêm relações sociais fortes com outros associados” (SECRETÁRIO, 2007).

Se de um lado, para a maioria dos associados o aspecto da inter-relação parece ser bom; por outro, parece um ponto a ser melhorado e reforçado, conforme o relato de alguns dos entrevistados.

Eu acho que consigo fazer essa relação com o que eu aprendo lá e pratico aqui, e procuro passar pros meus colaboradores, embora eu acho que dentro da rede há muitas pessoas que têm dificuldade de falar, problemas de comunicação que não consegue expor o que aprendem na Rede. Eu não vejo sentido em apenas nós fazermos o que aprendemos na Rede, claro que o exemplo é uma forma de ensinar os demais, mas deve haver uma comunicação para passar esse aprendizado pros colaboradores (ASSOCIADO A, 2007).

Percebe-se, no relato do Associado A, que uma das dificuldades que os associados encontram é transmitir o que aprenderam na Rede para suas unidades de negócio. “Hoje, pode-se dizer que isso é uma das dificuldades enfrentadas pela Rede, de se executar, de se colocar em prática o que se aprende na Rede, pois a loja é constituída também pelos colaboradores, que não participam das reuniões dos grupos” (SECRETÁRIO, 2007). Por isso,

“É uma preocupação da Rede, [...] ajudar os associados a se desenvolverem pra conseguirem passar pra eles o que se aprende aqui” (PRESIDENTE, 2007).

Pelos dados apresentados, percebe-se que a interação e a inter-relação entre os associados são características da RedLar. Essas características foram sendo construídas ao longo do tempo, porém dependeram principalmente da vontade e da disposição dos associados. Durante a pesquisa, a maioria dos participantes evidenciou essas duas características no seu fazer diário.

A Rede propicia tanto o ambiente físico quanto o virtual para que os grupos realizem suas reuniões e assembléias, além de interagirem via *e-mail*, e pesquisarem oportunidades de negócios na Internet. Observou-se no decorrer da análise dos dados que a interação se dá mormente de modo presencial nas reuniões e assembléias e nas festas, churrascos, almoços, hora do cafezinho, que também são momentos usados para troca de experiências e de conhecimento. Embora alguns de seus associados tenham tido dificuldades em interagir em meio eletrônico, elas foram superadas, e, atualmente, o uso do *e-mail* passou a ser habitual. Além disso, a RedLar proporciona aos seus associados cursos de capacitação, palestras e encontros, o que evidencia o cuidado que ela tem em relação aos seus integrantes.

A interação produzida pelos associados gera-lhes resultados vantajosos alavancados ora por acordos firmados através de negociações, ora por ações estratégicas de *marketing*. Não somente nessas situações formais de interação, mas nos encontros informais, há o reforço dos laços de confiança, de comprometimento e de amizade entre os associados, o que ajuda a Rede a ser bem sucedida nos seus propósitos, e constitui-se em um diferencial, em uma exclusividade da RedLar. Isso auxilia no desenvolvimento e no desempenho da Associação como um todo, e também mantém a vantagem competitiva de seus integrantes.

Embora os resultados até agora sejam positivos, nota-se que ainda há ações que devem ser implementadas. Entre elas, por exemplo, encontra-se a necessidade de auxiliar os associados a transmitirem na íntegra para suas unidades de negócios o que aprenderam nas interações realizadas na Rede e de modo seguro e eficiente.

A interação e a inter-relação parecem ser as características mais importantes de uma rede de cooperação, pois são elas que a sustentam e propiciam o desenvolvimento de ações coletivas. Essas ações, juntamente com o aprendizado advindo não só das situações de

interação, mas também do uso de tecnologias de informação, são aprimoradas ao longo do tempo, melhoram o desempenho das empresas associadas e sustentam suas vantagens competitivas. Dessa forma, é que parecem serem criadas e consolidadas as Competências Coletivas de uma rede de cooperação. Nas palavras de um de seus associados, “se formos analisar desde o início das reuniões até agora, é inegável a evolução que tivemos” (ASSOCIADO E, 2007).

5.3.2 Produção de sentido

Competências Coletivas requerem habilidade para dar sentido às ações individuais e habilidade para ajustar essas ações no ambiente coletivo, considerando as informações dadas pelos indivíduos e pelo contexto (FROHM, 2002; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004). O sentido que vai dar significado comum às ações empreendidas é construído através das situações de interação que ocorrem entre os indivíduos que realizam essas ações (WEICK, 1993). É importante que cada colaborador, cada associado de uma rede de cooperação saiba o porquê de permanecer em um determinado grupo, de realizar esta ou aquela tarefa ou de desempenhar uma função específica, ou seja, que produza sentido como base para as ações que desempenha. Desse modo, o processo de construção de Competências Coletivas será bem sucedido no grupo.

Na RedLar, os entrevistados responderam que a principal motivação que os levaram a integrarem-se em rede foi a sobrevivência no mercado, pois, diante das profundas transformações sociais, culturais, econômicas e políticas, aceleradas pelas mudanças tecnológicas e pela globalização, era fundamental que crescessem para enfrentar, de igual para igual, sua concorrência. Como isoladamente esse crescimento mostrou-se inviável, a solução foi criar uma rede que lhes desse a possibilidade de permanecer nos negócios. Um associado relatou que, se não fosse a rede de cooperação, ele, com certeza, não existiria mais. “A rede me proporcionou maior poder de negociação, redução de custos, ampliação de mercado, linhas de crédito. Imagina se eu não me unisse a outras empresas, como faria frente às grandes? Eu não passaria de mais uma lojinha de bairro com meia dúzia de produtos e prestes a falir” (ASSOCIADO E, 2007).

Frente a esse cenário, os empresários que se reuniram para formar a RedLar tinham seu norte desenhado nitidamente: “Os associados sabem o que querem e onde desejam chegar. Isso move a rede, e impulsiona o seu desenvolvimento. Não estão aqui por nada, mas sim por um desejo de crescer, um interesse coletivo que, através das ações, é atingido e cada vez mais superando os objetivos” (PRESIDENTE, 2007).

A partir da união dos empresários em torno de um objetivo comum e da interação entre eles nos grupos, nas assembleias e em momentos menos formais foram sendo estabelecidas ações conjuntas. Essas ações foram, aos poucos, ganhando um sentido coletivo, pois tinham o mesmo significado para todos os integrantes da Rede, infundindo-lhes segurança e confiança, e gerando resultados que os beneficiaram diretamente. “Eu vejo que, à medida que as ações conjuntas acontecem e elas dão resultados, os associados confiam e se comprometem mais. Não adianta agir e não ter resultado” (SECRETÁRIO, 2007). Com isso, tornou-se significativo para a maioria dos entrevistados a participação nessas ocasiões de interação.

O Secretário (2007) aponta que um dos motivos que faz com que a RedLar seja, hoje, um exemplo de sucesso é o entendimento que os associados possuem quanto ao pertencimento à rede. “Pra poder trabalhar conjuntamente, eu acredito que, em primeiro lugar, a gente tem que saber o que quer e pelo menos identificar algo em comum nos desejos dos outros e segundo tudo o que é feito coletivamente tem que ter sentido”.

Além disso, nesse processo de construir o sentido coletivo através das ações nas situações de interação, é importante salientar que o sentido comum partilhado agrega valor ao desempenho não só de seus integrantes, como também do grupo pelo próprio entendimento dos papéis de cada indivíduo nas diversas situações que vivenciam (WEICK e ROBERTS, 1993). Na RedLar, os associados parecem entender o seu papel e o de cada um de seus parceiros, a importância de participar das reuniões, das assembleias e também de manter uma vida social entre eles, fora do ambiente de trabalho. “Eu sei que a minha participação é importante e que a dos meus companheiros também o são. Então, quando tenho alguma idéia, eu procuro passar adiante. Se deu certo na minha loja, eu também procuro indicar pros outros, porque aqui não somos concorrentes. Estamos trabalhando em conjunto, em busca de um resultado que pode ser ótimo pra todos. Se não foi ótimo pra tal associado, ele deve rever o seu processo de trabalho, porque alguma coisa tá mal e a gente tenta ajudá-lo” (ASSOCIADO B, 2007).

Ainda, o Secretário (2007) levanta a importância da participação nos encontros proporcionados pela Rede e o papel e importância dessas oportunidades de interação na ressignificação de conceitos:

Eu vejo que esses encontros produzem também uma confirmação dos propósitos dos empresários ao longo do tempo. Quem ainda não percebeu ou esqueceu dos objetivos, sentidos e finalidades de estarem em uma rede, pode, através dessas reuniões, festas e almoços reforçar o porquê de estarem aqui.

Constata-se que há uma preocupação da Rede com o entendimento de seus parceiros dos conceitos e razões-chave que a fazem funcionar. Esse zelo com o sentido auxilia na sintonização das diferentes interpretações dos indivíduos e concorre para a construção das Competências Coletivas (FROHM, 2002; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004). “Não adianta manter quatro grupos de trabalho sem que haja uma comunicação entre eles; cada grupo sabe do seu papel na Rede, mas a coisa anda na integração, numa via de mão dupla” (SECRETÁRIO, 2007). Essa via de mão dupla, para ter sucesso, deve ter o mesmo sentido. “Não ousou dizer que esse sentido é igual pra todo mundo, são 28 cabeças pensando diferente, mas, no todo, as semelhanças ganham” (SECRETÁRIO, 2007).

A partir da análise dos dados coletados, já no surgimento da RedLar havia um sentido construído por seus fundadores, o de manter-se no mercado. Com o passar do tempo, os associados foram criando significados para as ações que empreendiam, e foram aprimorando-as, a medida que o sentido foi-se ajustando e reforçando através das situações (formais e informais) de interações. Em decorrência disso, os empresários sabem o porquê estão configurados em Rede, e esse entendimento partilhado gera uma sinergia que se traduz pelos resultados atingidos por seus integrantes. A RedLar, por sua vez, está continuamente velando pela perfeita sintonia do entendimento partilhado por seus associados.

A harmonização de sentido e sua sintonia auxiliam na consolidação das Competências Coletivas da RedLar.

5.3.3 Base de conhecimento comum

A RedLar foi fundada em função de objetivos comuns, e estrutura-se através de um sentido coletivo, firmado pelas situações de interação, que desenvolvem um conhecimento. Na medida em que as reuniões se sucedem e as discussões avançam, os parceiros vão significando as ações e harmonizando suas competências e habilidades individuais. Ao passarem por esse processo de entendimento, vão paulatinamente construindo um conhecimento que é, ao mesmo tempo, de cada um e do grupo de que participa. Esse conhecimento forma a base de conhecimento comum da Rede e das empresas que dela participam.

À medida que os grupos vão criando essa base de conhecimento comum, e ela vai-se solidificando entre seus integrantes, emerge uma linguagem própria, que vai se constituir no jargão do grupo. A criação desse jargão é um indicativo de que todos os componentes de um determinado grupo estão sintonizados com os conceitos que utilizam, e usam-nos com o mesmo sentido. Na RedLar, esse jargão diz respeito à indústria moveleira e à área do grupo em que cada associado está trabalhando. Além disso, a base do conhecimento comum da Rede abarca o conhecimento do mercado dentro da área geográfica de abrangência em que os associados atuam, as negociações realizadas com os fornecedores, e o conhecimento de cada associado sobre a Rede e sobre seus parceiros. Essa base de conhecimento comum é “O indivíduo não pode estar alheio àquilo que é o seu negócio, então entender do comércio de móveis é o mínimo aceitável” (SECRETÁRIO, 2007).

A existência de uma base de conhecimento comum não significa a inexistência de conhecimentos distintos, até porque as pessoas são diferentes, fazem interpretações diversas do mesmo fenômeno. Mas, é necessário que exista entre os associados um conhecimento genérico, que faça com que todos falem a mesma língua, e tenham uma compreensão, senão igual, pelo menos aproximada do que-fazer comum (BOREHAM, 2004). Segundo o Associado A (2007), “é muito legal tu poderes falar com gente que entenda o que tu estás falando”. Na RedLar, as interações que ocorrem intra e intergrupos favorecem a construção dessa base de conhecimento comum, primeiro porque todos os grupos apresentam os resultados de suas discussões e suas idéias nas assembleias mensais; segundo, porque, anualmente, ocorre um rodízio dos membros do grupo, que se renova em 40% de seus integrantes. “Essa estratégia de fazer com que todos estejam por dentro do que está sendo

discutido, é uma forma de otimizar o trabalho e não isolar os debates somente àquele grupo responsável” (PRESIDENTE, 2007). Nesse revezamento, a Rede busca fazer com que todos cooperem na mesma tarefa, robustecendo, dessa forma, o conhecimento comum.

O associado fará rodízio entre os grupos de trabalho, fortalecendo cada vez mais o conhecimento coletivo. Nós esperamos que, em cinco anos, os associados tenham participado de todos os grupos [...] [e] quando iniciar suas atividades em outro grupo, o associado já terá uma noção de que assuntos e como se dá o trabalho no grupo (SECRETÁRIO, 2007).

Para os sujeitos pesquisados, “é importante que os grupos saibam o que cada um esteja tratando, para que não haja desperdício de idéias e ações, tão pouco desperdício de tempo” (SECRETÁRIO, 2007).

Constatou-se, na pesquisa, que a RedLar parece possuir uma base de conhecimento comum, visto que se empenha na criação de uma mesma linguagem entre os parceiros; proporciona mecanismos que possibilitam a disseminação do conhecimento construído pelos grupos; além de promover o rodízio dos integrantes desses grupos. Nesse rodízio, cabe notar, que sempre permanece 60% dos membros do grupo com objetivo de não se dispersar a base de conhecimento construída.

A base de conhecimento comum concorre para a construção das Competências Coletivas, evitando que a Rede de Cooperação da RedLar torne-se uma torre de Babel.

5.3.4 Articulação das competências individuais

É importante que em uma rede de cooperação as competências individuais de cada participante estejam integradas e interagindo harmonicamente para o benefício do todo. Na RedLar, a interação auxiliou na articulação das competências individuais, uma vez que, através das reuniões, das assembléias e das situações informais de encontro, cada associado foi conhecendo o outro, e assim detectando as afinidades, as capacidades e as habilidades individuais. Esse conhecimento levou-os a estabelecerem em conjunto, no primeiro momento, o critério para a formação dos grupos de trabalho, a fim de partilharem e/ou complementarem o conjunto de qualidades de cada associado, e buscarem a eficiência do grupo. Assim, indivíduos com facilidade na comunicação e desenvoltura foram alocados no grupo de

Expansão; indivíduos que eram mais empreendedores, criativos foram indicados para o grupo de Inovação, e assim sucessivamente para os demais grupos. Essa orquestração de competências individuais realizada pela Rede encontra amparo na teoria de SANDBERG (1996) e LÊ BOTERF (2003) que afirmam serem as Competências Coletivas resultados da articulação das competências individuais, e ainda acrescentam que os resultados alcançados pela rede dependerão da forma como elas são articuladas.

Uma vez que a distribuição nos diferentes grupos foi feita de comum acordo entre os associados e com as sugestões de todos, ela foi bem aceita, como comprovam os seguintes depoimentos dos entrevistados: (a) “Eu recebi muito bem a indicação do grupo, pois também achava que eu tinha aquela habilidade” (ASSOCIADO E, 2007); (b) “Eu tive a indicação do grupo e aceitei numa boa, pois eu também concordava com essa indicação” (ASSOCIADO B, 2007).

Essa estratégia usada pela RedLar para a distribuição dos associados em grupos parece ter tido sucesso devido ao conhecimento prévio que cada um tinha de seu parceiro e da consciência que tinha de si mesmo sobre suas capacidades e habilidades. “Eu acho que foi uma estratégia indicada para aquele momento, visto que já tínhamos um certo conhecimento dos integrantes antes da fundação da Rede” (SECRETÁRIO, 2007). Todavia, esse processo de indicação dos indivíduos para os grupos seguindo o critério de habilidades e afinidades não foi um processo fácil, pois não houve unanimidade na aceitação dessa estratégia entre os associados. “É não foi uma coisa bem aceita no início por alguns associados, mas com o tempo o pessoal aceitou a idéia” (ASSOCIADO E, 2007), pois alguns teriam preferido participar de outro grupo que não aquele para o qual tinha sido indicado, por se julgarem mais capazes e habilidosos para o grupo de sua preferência. Entretanto, ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, os participantes da rede foram interagindo entre si, e a idéia foi sendo gradativamente assentida. No desenrolar dos trabalhos de grupo, os participantes foram percebendo que lhes faltavam algumas habilidades e competências. Essa falta, porém, era suprida pela presença delas em outros participantes. Assim, na interação semanal, instaurou-se um processo de aprendizagem, e os associados foram percebendo que a forma escolhida de distribuição dos membros da Rede pelos grupos havia sido a mais adequada, pois estavam tendo a possibilidade de acessar novas informações e experiências, como confirmam os depoimentos dos associados: (a) “Eu fiquei no grupo de negociação, e posso afirmar que aprendi muito com os demais associados, pois eu tinha uma deficiência justamente na

negociação com fornecedores” (ASSOCIADO A, 2007). (b) “Eu não era um *expert* em *marketing*, pouco entendia como implementar ações que trouxessem resultados significativos para minha loja. Posso dizer que não manjava muito, mas fiquei nesse grupo justamente pra me desenvolver e assumir o desafio de aprender essa área” (ASSOCIADO C, 2007).

Ao desenvolver essa estratégia, a Rede percebeu que as habilidades que faltavam em alguns associados poderiam também ser um aspecto a ser considerado na orquestração dos grupos. Por isso, passou a levar em consideração não só a possível existência de uma habilidade ou capacidade, mas também a sua carência. Assim, a Rede visa a oportunizar uma reflexão individual e coletiva dos associados, ao instigar o seu autoconhecimento e o conhecimento sobre seus companheiros. “É importante que eu conheça as minhas capacidades e habilidades, pois desta forma eu possa (*sic*) aprimorar o que está faltando. E também aprendo a reconhecer as habilidades e capacidades dos outros” (SECRETÁRIO, 2007). Além disso, na percepção do Secretário e da Presidente, o rodízio anual de 40% dos integrantes dos grupos promove uma renovação de idéias e reforça o aprendizado coletivo. A Rede estima que, em um período de cinco anos, todos os associados terão trabalhado em todos os quatro grupos, desenvolvendo, assim, o maior número de habilidades e competências possível, ou, pelo menos, reconhecendo as que lhes faltam e que devem ser complementadas por parceiros. O caráter complementar das competências coletivas encontra amparo na teoria de Nordhaug e Gronhaug (1994) que afirmam que, a partir de uma análise interna ou externa das competências, podem-se estabelecer alianças intraorganizacionais ou interorganizacionais em função da carência de determinada competência. Essa lacuna de competência pode auxiliar para tornar o processo colaborativo mais dinâmico. Esse argumento encontra amparo na teoria de Barnard (*apud* CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2005), ao afirmar que a colaboração acontece quando o indivíduo não se sente apto para realizar alguma tarefa ou atividade.

Essa estratégia de conhecimento das habilidades dos indivíduos realizada pela Rede é reproduzida pelos associados em seu ambiente diário de trabalho. Os associados relataram que, nas reuniões mensais com seus colaboradores, procuram detectar, de modo generalizado, o que de melhor suas equipes desempenham e, ao mesmo tempo, o que está necessitando de melhorias. “É importante observar com a tua equipe, que fica na loja, atendendo o cliente diretamente, no que somos bons e no que estamos mal. Isso ajuda a nos conhecermos melhor e focar em ações que nos dêem maior rentabilidade” (ASSOCIADO D). Dessa forma, os

associados podem identificar possíveis habilidades e capacidades dos seus colaboradores, podendo remanejá-los para função ou setor que lhes for mais adequado ou disseminar o conhecimento que eles possuem para melhorar coletivamente a qualidade do trabalho desenvolvido na loja. Essa reprodução de aprendizagem, em seu meio habitual de trabalho é proposta por Frohm (2002) ao afirmar que as Competências Coletivas são sustentadas pela lógica da inter-relação.

Os associados sentiram que essa estratégia de compartilhar conhecimentos, estabelecida pela RedLar tanto na interação dos grupos de trabalho e nas assembléias, quanto na inter-relação nas empresas, é-lhes benéfica, no entanto necessita de pessoas predispostas a colaborar, articular as competências e habilidades, partilhar conhecimentos prévios e aprender o indispensável. O Associado A (2007) relata que o nível de aprendizagem vai depender do interesse dos associados, afirmando que “cada um vai aprender o que acha que é útil pra si”. Além disso, a disposição de partilhar conhecimentos na Rede deve ser irrestrita para que todos usufruam de seus benefícios. Porém, na RedLar, “posso afirmar hoje, que dos 28 associados dois ou três não estão dispostos a partilhar tudo o que sabem” (SECRETÁRIO, 2007). Atualmente, o posicionamento desses associados está sendo respeitado pelos integrantes da Rede, porque não está interferindo no desempenho da Rede como um todo.

Constata-se que, na RedLar, a articulação de competências individuais parece receber atenção especial ao serem consideradas não somente as competências advindas de seus integrantes, mas também a sua carência. Verificou-se que, para detectar as competências ou sua falta, a Rede propicia situações formais e informais de interação, que promovem o autoconhecimento e o conhecimento entre seus associados, estimulando, assim, o aprendizado coletivo. Essa estratégia otimiza o processo de complementaridade e/ou desenvolvimento das competências individuais. Isso auxilia na articulação dessas competências individuais, gerando não só benefícios a todos os associados, mas também lhes trazendo resultados positivos, visto que os associados reproduzem seus aprendizados em seus locais de trabalho.

Constatou-se ainda que a valorização que a Rede dá às competências de seus associados, o conhecimento compartilhado e a estratégia usada na orquestração dessas competências contribuem para a consolidação das Competências Coletivas da RedLar.

5.4 Resultados Alcançados pela RedLar

À medida que as Competências Coletivas da RedLar foram sendo mobilizadas ao longo do tempo, e articuladas pelos associados em suas múltiplas atividades, geraram resultados que, isoladamente, as empresas não teriam alcançado.

O ambiente de partilha e de complementaridade de recursos, provindos da base de conhecimento comum, construída sobre a articulação do conhecimento, das competências e das habilidades individuais de cada participante da Rede, proveu a Rede de um constructo que resultou nas Competências Coletivas que a mantêm e sustentam o seu desempenho.

As Competências Coletivas construídas em conjunto pelos parceiros da Associação oportunizaram às empresas não só a base de conhecimento, mas também a realização de ações que, na prática, as levaram a resultados bem sucedidos. Esses resultados traduzem-se, por exemplo, nas ações coletivas de *marketing*.

Um dos primeiros resultados obtidos nessa área foi a redução de custo no material de divulgação. "Antes de fazer parte da rede, eu costumava gastar R\$ 2,8 mil na impressão de 10 mil *folders*, agora, como aumentamos a quantidade do pedido para 420 mil, o mesmo número de catálogos está me custando R\$ 527,00" (KOCH *apud* KEYWORK, 2005). Nesse caso, a redução foi de 81% no investimento de *folders*. Com isso, os empresários puderam ofertar produtos com menores preços, alavancando suas vendas, e fazendo frente à concorrência.

O fato de os empresários terem a possibilidade de comprarem grandes volumes não somente diminui os custos das publicações necessárias para a divulgação de seus produtos e/ou empresa, mas também lhes proporciona a oportunidade de investirem em outras ações estratégicas de *marketing*, como por exemplo, nos canais de comunicação de grande amplitude. "Os canais de comunicação, como televisão, rádios e jornais são utilizados pela rede como uma estratégia de negócios. E a maioria de nossos associados fala que nunca imaginou ter propagandas em um canal de televisão ou rádio" (SECRETÁRIO, 2007). Isso é confirmado no depoimento do Associado E (2007) "Nunca imaginei em ter uma propaganda no SBT, claro que como uma empresa isolada eu não teria este acesso. Mas com a rede eu tenho essa estratégia, e isso amplia o mercado de atuação".

Paralelamente às ações de *marketing*, com o conhecimento agregado e a mobilização das Competências Coletivas construídas na Rede, o poder de negociação dos associados ganhou dimensão competitiva. Com isso, conseguiram negociar taxas de juros mais baixas e prazos mais longos com as instituições financeiras. Antes da formação da Rede, "Como somos pequenas empresas, para vender a prazo precisamos do apoio de bancos ou financeiras, e os juros cobrados eram muito altos, ficavam entre 8% e 10%" (KOCH *apud* KEYWORK, 2005). Com o poder de negociação aumentado em decorrência do potencial da Rede, as empresas puderam cobrar juros menores nos seus crediários e estender o prazo de pagamento para 18 meses, pois "agora os lojistas participantes da rede estão pagando juros de 3,4% ao mês para vendas financiadas em 18 meses [...]. Ele [Koch] conta que na loja que possui, em Glorinha (RS), esta mudança já trouxe impactos surpreendentes" (KEYWORK, 2005). Além disso, a Rede teve a oportunidade de firmar contratos com grandes financeiras, "Graças à formação da RedLar, [...], foi possível negociar juros inferiores com uma das principais financeiras gaúchas: a Portocred" (KEYWORK, 2005). Esse resultado teve implicação direta na quantidade das vendas, pois, cobrando juros significativamente mais baixos, as lojas puderam reduzir seus custos, o que se refletiu nos preços de seus produtos, e "Estou vendendo lá em dezoito vezes com a metade dos juros que eu cobrava para as vendas, que só eram parceladas em doze vezes. Nem parece a mesma loja, em um mês as vendas dispararam" (KOCH *apud* KEYWORK, 2005). Atualmente, a taxa de juros está em torno de 3 a 4%, o que significa uma redução de praticamente 100% na taxa inicialmente praticada por essa loja da Rede no financiamento de compras. A RedLar Móveis de Viamão, por exemplo, criou uma promoção de Natal cujo primeiro pagamento era feito somente em 1.º de fevereiro de 2007, com taxa de juros de 2,99% ao mês (ENDEREÇO CERTO, 2007).

O bom resultado das negociações e das ações de *marketing* empreendidas pelos associados deveu-se também ao processo de inovação por que eles passaram, ao decidirem reunir-se em uma rede para poderem sobreviver às exigências e demandas do mercado.

Nesse processo, já o fato de eles constituírem uma rede de colaboração configura-se em uma estratégia inovadora, que se alicerça sobre as mais diversas trocas de experiências e criação de idéias que redundam em ações conjuntas. Essa talvez tenha sido a experiência mais inovadora para os associados da RedLar, pois a aprendizagem realizada e as ações empreendidas em conjunto dependeram da conciliação dos anseios, dos conhecimentos e das

competências individuais de cada membro em prol de objetivos comuns e de realizações comuns.

Pode-se constatar, também, que outra grande inovação dos associados foi o desenvolvimento da capacidade de gerenciar e de coordenar idéias e interpretações tão distintas dentro de um ambiente de Rede. Eles aprenderam a ceder e respeitar os seus companheiros, e, quando há divergência, prevalece, sempre, a opinião da maioria. Esse ambiente de diferenças propicia um cenário favorável à inovação; no entanto, não bastou reunir essa gama de conhecimentos, capacidades e habilidades. Para que elas sustentassem as Competências Coletivas da Rede, deviam ser coordenadas e gerenciadas de modo adequado. Foi necessária a presença de mecanismos, de estratégias de controle e de gerenciamento. Essas ferramentas – necessárias ao sucesso da Rede – foram criadas pelos próprios associados, e de comum acordo, porque “Não é fácil tentar coordenar 28 pensamentos diferentes, mas eu vejo que aí reside a possibilidade do novo, de encontrarmos novas formas de pensar, de agir, de produzir, e isso enriquece os associados e a Rede” (ASSOCIADO D, 2007). Assim, na Rede, os empresários se deparam com um ambiente “[...] rico com idéias diferentes” (ASSOCIADO E, 2007), para “[...] discutir, para trabalhar, para trocar experiências e essa troca é muito rica, porque ali é falado de tudo [...]” (ASSOCIADO C, 2007), bem diverso do que, até então, estavam habituados.

Entre as principais inovações provocadas pela Rede, figura o planejamento estratégico anual, realizado pelos próprios associados nas assembleias. Nesse planejamento, os partícipes estabeleceram as metas e os objetivos, bem como ações a serem empreendidas para o alcance desses objetivos. Antes de formarem a Rede, os associados jamais tinham feito esse tipo de planejamento ou por serem empresas pequenas ou por faltar-lhes uma visão mais ampla de mercado. No momento em que esse planejamento foi realizado, perceberam que “Ter um planejamento, uma programação facilita o rumo a ser tomado e auxilia na organização das atividades” (ASSOCIADO B, 2007). O planejamento auxilia no direcionamento do trabalho coletivo, na programação de atividades e no estímulo ao desempenho individual. A Presidente (2007) relata que o planejamento estratégico da RedLar é flexível, podendo haver alterações sempre que necessário, porque, nos negócios, há muitas transformações em um curto espaço de tempo, e o empresário deve estar atento e ser capaz de adequar-se.

Com a fundação da Rede, os empresários começaram também a participar de cursos de capacitação e qualificação, estratégia que teve ótima aceitação tanto por parte deles, quanto

por parte de seus colaboradores. Antes da formação da Rede, a maioria dos associados não pensava em participar de treinamentos e cursos, nem tinha condições financeiras para isso. Segundo o Associado D (2007), “[...] jamais poderia investir em treinamento, propaganda e pesquisas pra minha loja ou para os meus colaboradores, mas hoje eu tenho isso porque estou na rede”.

Como decorrência dessa iniciativa da Rede, os empresários começaram a perceber a importância desses cursos e treinamentos, e resolveram promovê-los em suas unidades de negócio, incentivando seus colaboradores a participarem daqueles oferecidos pela Rede. A maioria dos empresários fez isso pela primeira vez. Os cursos e treinamentos promovidos para os colaboradores abordaram aspectos como o atendimento ao cliente, o atendimento ao telefone, a apresentação dos colaboradores em termos de vestimenta e imagem, entre outras. “A maioria não tinha condições de pagar por um treinamento aos seus colaboradores, tampouco investiam em cursos para eles, porque isso era fora de questão, mas agora com a Rede, essa mentalidade mudou, e se tem condições financeiras de proporcionar cursos tanto pra eles como para os colaboradores” (PRESIDENTE, 2007).

Em virtude da necessidade de utilizarem, além de outra, as tecnologias de informação para interagirem, a maioria dos entrevistados tiveram de aprender a usar um computador, para adaptarem-se às novas rotinas da Associação. Essa rotina inclui o envio de mensagens por *e-mail* e pesquisas na Internet. O uso desse canal de comunicação não foi fácil, como já se observou neste trabalho, mas as barreiras foram vencidas pelos associados tanto que “Eu posso dizer que, hoje, uso a Internet, mas no início foi muito difícil” (ASSOCIADO B, 2007). Assim que aprenderam a utilizar a ferramenta eletrônica, os associados perceberam que ela viria a beneficiá-los principalmente na presteza com que as informações fluíam. O Associado C (2007), confirma, dizendo: “Olha, hoje eu já recebi, por *e-mail*, a lista de produtos que serão votados para comporem os *folders*. Isso dinamiza a tomada de decisão, pois já cheguei com os produtos que eu acho mais adequados [escolhidos]” (ASSOCIADO C, 2007). O Associado B (2007) confirma e acrescenta: “chegou aqui a lista de produtos, eu imprimo, e já vou dando uma olhada. Eu acho que não só temos maior rapidez na escolha dos produtos, porque a gente chega lá na reunião e já sabe o que quer, mas também o próprio conhecimento sobre os produtos, e com isso surgem idéias novas” (ASSOCIADO B, 2007).

Outras inovações que advieram da convivência desses empresários na rede de cooperação, e que não são menos importantes, foram mudanças realizadas nas fachadas das

lojas em termos de nova pintura, da exposição mais destacada da marca RedLar em letras maiores, e de uma clareza visual. “Com as novas fachadas as lojas ficaram mais bem apresentadas, abriu a visão, clareou a imagem da loja” (ASSOCIADO E, 2007). Isso lhes rendeu maior visibilidade junto à clientela, impulsionando os negócios. Esse fortalecimento da marca RedLar, cria, no imaginário do cliente, uma loja forte, que faz parte de uma grande cadeia, no nível de suas concorrentes, sinônimo de bons produtos e de bom atendimento. Além disso, a Rede ainda influenciou “Desde *lay-out* de lojas [...] [até a] indicação de produtos que estão vendendo mais do que outros” (ASSOCIADO C, 2007).

Constata-se que muitas foram as mudanças para os associados no contexto da RedLar. Essas mudanças, não só geraram resultados, como acima mencionados, mas também um aprendizado individual e coletivo que alavancaram o crescimento pessoal e profissional dos empresários.

Com os resultados positivos das ações empreendidas pela Rede, os associados sentiram-se motivados para abrir novos pontos de vendas. No seu início, a RedLar possuía 46 lojas, distribuídas pelo Estado do Rio Grande do Sul (PRESIDENTE, 2007; SECRETÁRIO, 2007). Hoje, a Rede já possui 50 lojas, o que significa um aumento em torno de 9% dos pontos de vendas. Analisando-se o Quadro 6, apresentado no item 5.1, percebe-se que o percentual de lojistas com mais de uma loja é de 48%. Esse desempenho é extremamente significativo em um mercado de concorrência tão acirrada como é o mercado de móveis, que possui grandes empresas como Magazine Luiza, Casas Bahia, Ponto Frio e Manlec, por exemplo.

A expansão física da Rede ainda não é muito grande, visto que ela tem somente dois anos de existência, mas, para o período, esse crescimento pode ser considerado significativo.

5.5 Facilidades, Dificuldade e Expectativas Futuras da RedLar

No processo do desenvolvimento das Competências Coletivas da RedLar podem-se destacar aspectos que se configuraram em facilidades e outros, em entraves para o alcance dos objetivos propostos pela Rede. Por causa disso, em seu planejamento estratégico, a Associação elaborou ações para serem empreendidas futuramente de forma a suprir suas

expectativas. Essas ações, sejam diretas sejam indiretas, tentarão diminuir as dificuldades que hoje são enfrentadas pela Rede.

Constata-se que a constituição da RedLar foi realizada sem grande esforço, uma vez que os empresários convidados para fundá-la tinham os mesmos objetivos, o mercado a que pertenciam estava cada vez mais competitivo com a entrada de grandes magazines, e eles precisavam urgentemente de uma saída para sobreviverem. Além disso, para constituir a Rede, tiveram o apoio da SEDAI, da PUCRS e da FEEVALE, que já detinham conhecimento sobre formação de redes de cooperação.

Através do apoio recebido dessa secretaria e das universidades, os empresários foram construindo conhecimento sobre o conceito de rede de cooperação, seu funcionamento, sobre os mecanismos de controle, o acesso a empresas financeiras, e sobre o mercado em que atuavam. Essas parcerias lhes proporcionaram muitas informações e um bom cenário sobre esses assuntos o que provocou uma revisão em seu modo de pensar e agir, porque puderam analisar como a teoria aplicava-se à prática. Além disso, o fato de todos os associados pertencerem a um único segmento mercadológico – o de móveis, e de poderem manter a sua individualidade, talvez tenham sido fatores facilitadores da sua união.

A partir da fundação da Rede, o que facultou os trabalhos foi a forma como os associados decidiram administrá-la. A instituição de uma metodologia de trabalho, que favorecia situações de interação não só face a face, mas também a distância, proporcionou a troca de experiências, o compartilhamento de objetivos, a compatibilização de habilidades e capacidades, e estabeleceu situações de aprendizagem que resultaram na formação de uma base comum de conhecimento. Isso auxiliou e facilitou o desenvolvimento das Competências Coletivas necessárias para o bom funcionamento da rede, pois a metodologia de trabalho, bem como todos os mecanismos de controle estabelecidos para observar o trabalho e zelar por ele foram instituídos, de comum acordo, entre os empresários.

Outro ponto a ressaltar e que contribuiu para a facilitação da interação, e, conseqüentemente, para o desenvolvimento dessas Competências, foi o fato de todos os associados estarem em grau de equidade para a tomada de decisões, visto que, independentemente do número de lojas que cada um possuía, têm direito a apenas um voto nas assembleias. Essa paridade de poder resultou em reforço dos laços de confiança, de afetividade e do comprometimento com a Rede.

O processo interativo desenvolvido pelos associados da Rede, com o estabelecimento de grupos de trabalho e o rodízio anual, com as assembléias mensais e os encontros informais, além da interação eletrônica, favoreceram a solidificação das Competências Coletivas da RedLar, que resultaram na criação de uma linguagem comum e da base de conhecimento também comum aos parceiros. A partir daí, eles passaram a repetir, em suas próprias unidades de negócios, as ações e os conhecimentos havidos na Rede, confirmando, assim, a solidificação das Competências, e evidenciando uma mudança de comportamento. Os entrevistados foram unânimes em sublinhar a contribuição da troca de experiência para essa mudança: “Eu acredito e sinto que o que mais se ganha em estar na rede é a troca de experiências, não estou dizendo que reduzir custos em função das compras conjuntas ou o acesso às linhas de crédito não sejam facilidades, mas o ganho maior, na minha opinião, é a troca de experiência” (ASSOCIADO B, 2007). Isso faz com que se possa “[...] enxergar o mundo com outros olhos foi a primeira coisa que eu senti ao fazer parte da rede” (ASSOCIADO E, 2007)

Esses aspectos interativos parecem facilitar o desenvolvimento das Competências Coletivas da Rede e, por conseguinte, de seus associados.

Outro fator de relevância que contribuiu para facilitar a existência da RedLar foi a conectividade. Desde seu início, percebeu-se que seus associados, mormente a diretoria, preocupou-se com que os parceiros mantivessem contatos contínuos, com vistas ao crescimento pessoal e profissional de todos. Para isso proveu a Rede com computadores, facilitando, dessa forma, a comunicação eletrônica entre os associados; proporcionou espaços adequados para a realização das reuniões semanais e das assembléias; lançou mão de uma Ouvidoria para agilizar as respostas às dúvidas e reclamações que, porventura, não tivessem sido expostas nos momentos presenciais de interação, e para direcionar as questões técnicas para aqueles que tinham a competência necessária para atendê-las.

Todas essas ações podem ter contribuído em alguma medida para que a RedLar desenvolvesse suas Competências Coletivas

Embora tenha se estruturado e aprimorado-se, ao longo do tempo, baseada em uma metodologia de trabalho coletiva, as ações empreendidas pelos associados na Rede encontraram alguns entraves.

No início da Rede, a utilização da tecnologia da informação e da estratégia em grupos de trabalho representou obstáculos ao desenvolvimento da Rede, pois muitos dos associados não sabiam usar computador, e enviar *e-mails* ou fazer pesquisas na Internet parecia-lhes imensamente dificultoso, tanto que preferiam o uso do telefone. Ao mesmo tempo, tiveram restrições quanto à metodologia de trabalho na Rede. Isso pode ter deixado mais lento o processo de construção das Competências Coletivas, pois é um processo difícil por se tratar de mudança de modelo mental. Todavia, com o passar do tempo, os associados foram entendendo a metodologia, e aprendendo a usar os meios eletrônicos requisitados pela Rede, e essa dificuldade parece ter sido totalmente absorvida.

A coordenação das idéias e interpretações diferentes e das personalidades distintas durante o processo de construção das Competências Coletivas também apresentou algumas dificuldades. Com o tempo, porém, verificaram que era necessária cautela, paciência e foco para coordená-las, e que isso viria em benefício dos próprios associados: “Eu vejo como uma dificuldade e ao mesmo tempo acho que nos enriquece [...]” (ASSOCIADO E, 2007). Entenderam também que a diversidade fazia surgir novas idéias e que o respeito mútuo faz parte do processo cooperativo, auxiliando no desenvolvimento das Competências Coletivas. “É ruim não ter a tua idéia aprovada, mas eu estou em conjunto com mais 27 associados e claro que tenho que respeitar a maioria. Isso faz a gente crescer como pessoa e como empresário” (ASSOCIADO A, 2007).

Ainda no início da rede, a questão da marca foi um entrave para muitos associados. O fato de as empresas terem origem familiar e de os empresários estarem acostumados a usar o próprio nome em seus negócios constituiu um obstáculo, fazendo com que eles não aceitassem pacificamente a possibilidade de constar, na fachada de sua loja, apenas a logomarca RedLar. “Foi um processo lento, de mudança, mas hoje todos os associados aceitam, e entendem a importância que a marca carrega em si” (PRESIDENTE, 2007).

Por outro lado, um empecilho que ainda perdura é a dificuldade que alguns associados têm de repassar as informações e conhecimentos hauridos na rede a seus colaboradores. Parece faltar-lhes habilidade para expor as idéias e interagir com eles de modo apropriado.

Uma das dificuldades que observamos na rede é fazer com que o associado interaja com seus colaboradores, a fim de que o conhecimento adquirido nos encontros de trabalho, nas assembléias e também na hora do almoço, seja partilhado com quem está na linha de frente das lojas (PRESIDENTE, 2007).

O principal obstáculo, porém, é a lacuna colaborativa deixada por alguns associados, que participam dos encontros, observando a frequência mínima permitida pela Rede, cooperam e partilham experiências minimamente e até o limite de sua conveniência. A parcela de associados que apresenta esse tipo de comportamento – e que atinge 20% dos participantes –, em consequência, não nutre sentimentos afetivos pelos seus pares, nem consegue atingir metas de vendas tão bem sucedidas quanto eles. Esse é um obstáculo sério a ser superado, pois o que move a Rede é a sua base de associados. Se ela ruir, a Rede fecha.

Para tentar sanar ou, pelo menos, amenizar essa e outras lacunas, a RedLar estabeleceu ações em seu planejamento estratégico, um de seus mecanismos de gerenciamento. Tanto a falta de cooperação de seus associados quanto o desenvolvimento deles para conseguirem reproduzir seus aprendizados nas suas unidades de negócios receberam especial atenção da Associação. A Rede pretende oferecer maior número de cursos e palestras a partir de 2007, dar maior ênfase na divulgação dos resultados positivos obtidos pelos associados como foco de motivação para aqueles que ainda não têm uma participação efetiva e satisfatória.

Além disso, a Rede está projetando o fortalecimento de sua marca, através da utilização dos mais variados canais de comunicação de grande amplitude, “O trabalho que vem sendo feito através da mídia, com o patrocínio de programa de rádio e televisão, por exemplo, vem registrando a marca no cotidiano das pessoas” (SECRETÁRIO, 2007). A Rede estabeleceu o ano de 2008, para que todas as lojas tenham em suas fachadas apenas a marca RedLar. “Nós esperamos que o cliente conheça-nos pela marca RedLar [...]” (ASSOCIADO B, 2007).

Outra expectativa não menos importante da RedLar diz respeito à ampliação do uso da tecnologia da informação. A Rede espera lançar seu *site* no ano de 2007, tendo como objetivo angariar novos negócios, e, também, proporcionar mais uma ferramenta de comunicação aos associados, aos colaboradores, aos fornecedores e aos clientes.

Ainda, a Associação aposta na sua expansão, através da abertura de mais pontos de vendas, e pretende admitir novas empresas, focalizando o desenvolvimento interno, e impondo algumas condições:

Nós nos preocupamos com o desenvolvimento interno, dos associados¹⁷. É o que chamamos de crescimento em espiral. Nosso foco centra-se nesse desenvolvimento, com isso não significa que desconsideramos novas admissões, estamos abertos a novas propostas, desde que se encaixe nos nossos requisitos. (SECRETÁRIO, 2007).

Pelo exposto, pode-se constatar que a RedLar consegue perceber seus sucessos e dificuldades com bastante clareza e propor ações corretivas e de expansão, o que comprova que foi criada uma base de conhecimento comum que gerou as Competências Coletivas que fazem da Rede a impulsionadora dos negócios das empresas associadas.

¹⁷ “Desenvolvimento interno”, na percepção do Secretário, refere-se à expansão do número de pontos de vendas da RedLar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de competências não apresenta um consenso nos arcabouços teóricos revisados nesta pesquisa. No contexto gerencial, as competências individuais foram conceituadas como um conjunto de atributos – conhecimentos, habilidades e atitudes – do indivíduo (MACCLELLAND, 1978; BOYATIZIS, 1982). Ao longo do tempo, a construção do conceito avançou, e incorporou o aspecto da dinamicidade, ao contemplar a forma como esse conjunto de atributos eram articulados e mobilizados no desenvolvimento de uma tarefa. Nesse novo conceito, ao indivíduo não bastava saber-fazer; o fundamental era saber-agir, colocando em prática essa gama de atributos.

O saber-agir também é um aspecto que deve ser considerado ao se analisar as competências organizacionais que ganharam evidência com a Visão Baseada em Recursos – VBR –, nos anos 1990. Essas competências organizacionais provêm de um processo contínuo de aprimoramento da combinação e da articulação dos recursos internos da organização. As competências organizacionais desenvolvem-se através de aprendizagens coletivas, baseadas no conhecimento técnico, na capacidade relacional dos indivíduos, da eficiência e da valorização dos recursos que, se bem empregados, imprimem à organização competências que as diferenciam no mercado.

A conjuntura formada pelas competências individuais e as competências organizacionais servem de base para a construção das Competências Coletivas, que se alicerçam em duas dimensões: a funcional e a social. A perspectiva funcional toma como

ponto fundamental o desenvolvimento das competências atreladas às principais funções da empresa; e a social abarca o comportamento e as relações mantidas em um conjunto de indivíduos, bem como as relações interorganizacionais estabelecidas. A Competência Coletiva, na perspectiva social, uniu conceitos como interação e inter-relação, sentido coletivo, base de conhecimento comum, senso de interdependência e articulação das competências individuais de forma a gerar uma sinergia que suplanta a simples soma das competências individuais.

Em função disso, este estudo analisou como ocorre o desenvolvimento das Competências Coletivas em um ambiente de rede de cooperação, considerando o pressuposto de que o contexto de redes de cooperação favorece o desenvolvimento dessas competências.

A rede origina-se em função de interesses e finalidades comuns. Nesse contexto, as conexões estabelecidas representam fluxos nos quais transitam informações, recursos, pessoas, confiança, afetividade, capital social, dados etc., decorrentes das situações de interação que ocorrem entre os atores da rede. É um contexto cuja operacionalização pode dar-se por meio de relações interativas de cooperação em função de um objetivo comum. Além disso, alguns atributos desse contexto parecem estar imbricados na construção das Competências Coletivas. Por esse motivo, escolheu-se rede de cooperação como o contexto desta pesquisa.

A rede estudada é formada por 29 pequenas e médias empresas, que atuam no município de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, e alguns municípios do interior. As empresas associadas atuam no segmento varejista de móveis, e, atualmente, possuem 50 lojas distribuídas pelo Estado. A sua operacionalidade é baseada na cooperação entre os associados, o que a caracteriza como uma rede horizontal. Utiliza uma metodologia de trabalho que reforça características necessárias à sustentação e à manutenção de uma rede, como por exemplo, a interação e a comunicação.

Na Rede de Cooperação estudada – RedLar –, a maioria dos associados partilhavam de um mesmo objetivo, qual seja, a sobrevivência de pequenas e médias empresas do segmento de móveis no mercado, o que originou a sua fundação. Ao longo do tempo, os interesses e as finalidades foram sendo sintonizados, através das relações, cuja base era a cooperação. Essas relações foram sendo estabelecidas no decorrer do desenvolvimento da Rede, através dos

encontros formais e informais, de maneira a reforçar os laços de confiança e de comprometimento entre os associados.

Os associados, ao partilharem de um mesmo objetivo e de um mesmo interesse, deram um sentido às ações empreendidas e desenvolvidas por eles. Essas ações praticadas em conjunto geraram resultados positivos, principalmente para aqueles associados que participavam efetivamente e com frequência dos encontros da Rede. Como uma forma de motivação aos que não participam dos encontros, esses resultados eram comunicados a todos os integrantes.

A sintonização dos objetivos e interesses bem como a disseminação do sentido coletivo em torno das ações empreendidas são propiciadas pela alta conectividade que a RedLar mantém, sobretudo nas interações face a face. Desde o início da associação, a metodologia de trabalho utilizada fez com que os seus integrantes mantivessem contatos (sejam virtuais, sejam eletrônicos, sejam físicos), possibilitando a troca de experiências, a partilha de conhecimentos, de habilidades, de competências, e, principalmente, cooperando uns com os outros em vista dos objetivos comuns. Conseqüentemente, isso reforçou os laços de confiança e de comprometimento entre os associados cuja participação era mais estável.

Embora o sentimento de comprometimento e de confiança esteja presente entre a maioria dos associados, há uma parcela de participantes que não compactuam com esses sentimentos, uma vez que sua participação nos encontros é mínima. Por conseguinte, a partilha de objetivos, de experiências, de conhecimento e de cooperação não acontece satisfatoriamente, redundando em resultados não tão positivos para eles.

Os relatos indicam que, apesar de serem entraves para o bom andamento dos trabalhos e do desenvolvimento das Competências Coletivas, isso ainda não consegue interferir na geração dos resultados positivos obtidos pela Rede. Mas, ela, através de seu planejamento estratégico, estabelece a indicação das ações a serem empreendidas com a finalidade de extinguir esse entrave que pode, futuramente, interferir na construção de suas Competências Coletivas.

De acordo com os relatos feitos pelos entrevistados, pode-se constatar que a partilha de objetivos comuns, a cooperação e a alta conectividade contribuíram para que as Competências Coletivas da RedLar fossem desenvolvidas, podendo-se inferir que essas

características contextuais de redes de cooperação favoreceram a construção das Competências Coletivas selecionadas para estudo na RedLar, quais sejam, a interação e a inter-relação, o sentido, uma base de conhecimento comum e a articulação das competências individuais.

Na RedLar, a interação e a inter-relação ocorrem, principalmente, através das situações formais como as reuniões de trabalho, as assembléias, cursos e palestras. Apesar disso, ficou evidenciado que as situações informais como almoços, a hora do cafezinho e os encontros festivos entre os associados denotam não menos importância em relação às situações formais. Como relatado pelos sujeitos entrevistados, as situações informais deixam os associados mais à vontade para troca e partilha de conhecimentos e experiências. Soma-se a essa constatação, o fato de os empresários reproduzirem, ou ao menos tentarem reproduzir os aprendizados em seus contextos habituais de trabalho. Isso adicionou valor na elaboração de um constructo próprio da RedLar em relação à interação e a inter-relação. Para a maioria dos associados, essas categorias foram fundamentais para desenvolver e sustentar as Competências Coletivas da Rede.

As interações auxiliaram na sintonização e ajustamento do sentido dado pelos associados às ações empreendidas na RedLar. Paralelamente, o sentimento de pertença dos associados ao grupo e à Rede foi evidenciando-se através das ações individuais em prol do coletivo. Essas ações também auxiliaram na ressignificação dos objetivos dos empresários na Rede ao longo do tempo.

Segundo as argumentações dos sujeitos entrevistados, uma das causas propulsoras do desenvolvimento das Competências Coletivas na RedLar é o bom gerenciamento das situações interativas, como as reuniões de grupos e assembléias, e os mecanismos de controle para que ações oportunistas não aconteçam dentro da rede ou pelo menos não interfiram no trabalho dos demais associados.

Uma vez que as situações interativas ocorrem, e o ambiente de partilha foi estabelecido, instaurou-se um processo de criação e circulação de conhecimentos que resultou na construção da base coletiva de conhecimento da Rede. A disseminação dessa base de conhecimento reforça as Competências Coletivas da RedLar, ampliando o crescimento potencial dos parceiros através do aprendizado coletivo, e funciona como elemento facilitador da compatibilização do sentido coletivo na rede e do intercâmbio das informações ao longo do

tempo. Essa base de conhecimento comum faz-se necessária porque, com ela, todos os associados passam a ter um mesmo nível de conhecimento.

Um dos pontos fundamentais do desenvolvimento das Competências Coletivas é saber gerir a articulação de competências individuais que contribui para a construção do carácter inovador e da disseminação do conhecimento coletivo. Na RedLar, a administração das competências individuais é contemplada pela metodologia de trabalho utilizada. Com o rodízio anual de 2/5 de cada grupo de trabalho a RedLar, propicia aos associados a renovação de ambiente de trabalho e o conhecimento dos assuntos tratados por todos os grupos. Essa articulação e combinação de diversidades pessoais conferem à Rede característica única no que tange às suas Competências Coletivas, pois uma rede não vale apenas pela qualificação de seus integrantes, mas pela orquestração de uma gama de competências que se complementam para produzir o conhecimento comum, inovador e necessário para o enfrentamento dos desafios do mercado em busca da competitividade.

Conclui-se que as Competências Coletivas da RedLar são: a interação e a inter-relação, o sentido coletivo dos seus associados, a base de conhecimento comum que se dá através da renovação de parte de seus membros nos grupos e a articulação e combinação das competências individuais de seus integrantes. Embora se tenha analisado separadamente os elementos que compõem as Competências Coletivas, pode-se dizer que há um carácter indissociável entre elas, em virtude do **imbricamento** que existe no seu desenvolver, não sendo possível detectar qual dessas Competências surge primeiro. Na dinâmica de construção e de desenvolvimento dessas Competências Coletivas, a qualidade e a intensidade dependerão fortemente da forma como são desenvolvidas e praticadas pelos indivíduos, e do ambiente propiciado pelas empresas.

O ambiente da RedLar apresentou características contextuais que favoreceram o desenvolvimento de suas Competências Coletivas, como a partilha de objetivos comuns, a cooperação e a conectividade. Dessa forma, o pressuposto, inicialmente apresentado neste estudo, confirma-se.

Tendo, então, a rede uma alta conectividade, objetivos claros e comuns aos seus associados, e um senso de cooperação quase em totalidade, pode-se dizer que as Competências Coletivas da RedLar referem-se aos processos de interação e inter-relação que nela acontecem de maneira formal e informal, e que a Rede promove ações integradas e

complementares sustentadas por um sentido coletivo, por uma base de conhecimento comum e pelas competências individuais nela articuladas e combinadas.

5.1 Limitação do Estudo

Podem-se considerar como limitadores deste estudo o acesso parcial que se teve aos documentos da RedLar e a não permissão para que a pesquisadora participasse de reuniões e de assembléia, prejudicando, dessa forma, a observação *in loco* de como se desenvolvia o trabalho na Rede.

Por fim, cabe ainda acrescentar aos limitadores desta pesquisa o fato de ela constituir-se de um Estudo de Caso, cujos resultados não podem ser generalizados para outras situações semelhantes, mas podem, isso sim, embasar estudos que venham a ser feito sobre o mesmo tema.

5.2 Sugestões para novas pesquisas

Durante a pesquisa, verificou-se que em muitos associados chamaram atenção para os laços de afetividade e o sentimento de amizade que existia entre eles, principalmente os participantes do interior. A partir disso, sugere-se que sejam levadas a efeito pesquisas que investiguem em que medida esses laços influem na construção de Competências Coletivas, de que forma o fazem, e por que os associados da Capital do Estado não trouxeram à baila tais sentimentos.

Sugere-se que se estudem as categorias analisadas na presente pesquisa em outros tipos de rede para buscar evidências que possam complementar, questionar ou aprofundar os resultados apresentados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências, **RAC**, 1. ed.especial, v.8, p. 203-227, 2004.

BALESTRO, M. V.; JÚNIOR. J. A; LOPES, M. C; PELLEGRIM, Ivan. A experiência da Rede Petro-RS: Uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **RAC**, 1. ed.especial, v.8, p. 181-202, 2004.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resourced-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

BECKER, Grace. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de montagem**, 2004. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BEST, M. H. **The new competition**. Institutions of industrial restructuring. Cambridge UK: Poluty, 1990.

BITENCOURT, Cláudia C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2005.

BONOTTO, F. **Competências Coletivas** – Uma reflexão baseada no estudo de grupos como elemento da sustentação e consolidação das competências organizacionais. 2005. Dissertação

(Mestrado em Administração) — PPG em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2005.

BOREHAM, Nick. 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. Mar. 2004.

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

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: Um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Administração, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: Teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 3.

COLETIVA.NET. **Compgs realiza a comunicação do grupo Redlar**. Notícias. 1.º jun. 2007. Disponível em: <<http://www.coletiva.net/noticiasDetalhe.php?idNoticia=20773>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

COLLIS, David; MONTGOMERY, Cynthia. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, jul./ago., 1995.

COLLIS, Jill; HUSSEY Roger. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia) — Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

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

DALL'ALBA, Gloria; SANDBERG, J. Educating for competence in professional practice. **Instructional Science**, Netherlands, n. 24, p. 411-437, 1996.

DAMO, Guilherme. Varejistas formam rede de cooperação no RS. **Revista Amanhã**. Notas quentes, ed. 210, maio 2005. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/notas_quentes/notas_index.asp?cod=2160>. Acesso em: 13 mar. 2007.

DOSI, G.; CORIAT, B. The nature and accumulation of organizational competences/capabilities. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, jul./dez., 2002.

DUTRA, J.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, H.; LOWE A. **Management research: An Introduction**, London: Sage, 1991.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.

EISENHARDT, K. Building theories from case study. **Research Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 14, n. 4, p. 532-550,. 1989.

EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. Strategic alliances formation in entrepreneurial firms: Strategic needs and social opportunities for cooperation. **Organization Science**, v. 7, p. 136-150, 1996.

ENDEREÇO CERTO. **Campanha da Redlar Móveis**. Endereço Certo divulga campanha da Redlar Móveis. Disponível em: <http://enderecocerto.com.br/destaque.asp?q_idDestaque=397>. Acesso em: 10 jun. 2007.

FACHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. A prática de gestão de redes. **Com Ciência**. Revista Eletrônica de Jornalismo Científico. Base de Dados. Disponível em: <<http://www.comciencia.br>>. Acesso em: 2 ago. 2005.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 10, n. 2, ago. 2003.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. London: Sage, 1999.

FROHM, Cecilia. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. 2002 Dissertation. International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMIE. Linköping, Sweden, 2002.

_____. **Collective competence in a project context**. Disponível em: <http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/knowledgebased_firm/frohm.pdf>. Acesso em: 28 dez 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed., São Paulo: Nacional, 1969.

GRANT, Robert. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GRAY, B.; WOOD, J. (Eds.): Colaborative alliances: Moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1 and 2, March/June, 1991.

GULATI, R; Nohria, N.; Zaheer, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDEORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. **Strategic Management Journal**, a. 14, n. 3, p. 71-385, 1993.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSSON, Henrik. **Kolektiv Kompetens**. Doctorate Thesis Summary. Göteborg University, Sweden, 2003. Disponível em: <<http://www.viktoria.se/~henrik/summary.pdf>>. Acesso em: 12 dez 2003.

HARB, G. A. **As competências organizacionais nos segmentos de supermercado e hipermercado no Brasil**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) — PPG em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2005.

HERZOG, Ludger T. Aproximación a la ventaja competitiva com base em los recursos. **Boletín de estudios económicos**, v. 56, n. 172, p. 5-21, 2001.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2003.

JARILLO, J. C. On strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

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

KEYWORD. **Redlar une 46 lojas do sul para competir com as grades** (*sic*). News. Disponível em: <<http://www.keywork.com.br/news131.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, ABI/ INFORM GLOBAL, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

KLEINKNECHT, A.; REIJNEN, N. Why do firms cooperate on R & D? An empirical Study. **Research Policy**, a. 21, p. 347-360, 1992.

KOGUT, B. The stability of Joint Venture. **Journal of Industrial Economics**, a. 38, p. 1-16, 1989.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LÊ BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — PPG em Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1998.

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

LEONTIEV, A. N. **Activity, consciousness and personality**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1978.

LYLES, M. A.; SCHWENCK, C. R. Top management, strategy and organizational knowledge Structures. **Journal of Management**, n. 29, p. 155-174, 1992.

MACCLELLAND, David. Testing for Competence rather than intelligence. **American Psychologist**. n. 28, p.1-4, 1973.

MARTINHO, Cássio. Redes. **Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: USAID/WWF – Brasil, 2003. Separata do livro de mesmo nome. Disponível em: <[HTTP:// Cyvision.ifsc.usp.Br/~lantiq/download/wwf_redes_a4.pdf](http://Cyvision.ifsc.usp.Br/~lantiq/download/wwf_redes_a4.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2007.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento científico**. Pesquisa: Pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/ Abrasco, 1994.

MIRANDA, S. V. **Identificando competências informacionais**. Ciência da informação, Brasília, DF. 10.12.2004 Disponível em: <<http://www.ibic.t.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=115>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

MOSTYN, B. The content analysis of qualitative research data: A dynamic approach. In BROWN, J. Brenner M.; CANTER, D. (eds.). **The research interview** — Uses and approaches London: Academy Press, 1985.

MOVIMENTO LOJISTA. Lojista. **Informativo da Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas**. n. 141. p. 4-6, 28 dez. 2005. Disponível em: <http://www.cndl.org.br/servicos/publicacoes_cndl/informativo_lojista/_pdf/lojista141i.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2007.

MOWERY, D.; TEECE, D. J. **Strategic alliances and industrial research**. Haas School of Business, University of California, Berkeley, 1993. Unpublished manuscript.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NORDHAUG, Odd; GRONHAUG, Kjell. Competences as resources in firmas. **International Journal of Human Resource management**. v. 5, Is-1, p. 89, fev. 1994.

OLAVE, Maria, E. L.; AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as e pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, Universidade de São Paulo – USP, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PAIVA JR., Fernando Gomes.; BARBOSA, Francisco Vidal. Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: XXV ENANPAD, **Anais...** Campinas, São Paulo, 16 a 19 set. 2001.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**. v. 40, p. 228-240, Spring 1998.

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

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Dom Quixote, 1995. (Coleção Gestão & Inovação).

ROBSON, C. **A resource for social scientists and practitioner researchers**. Real world research. Oxford: Blackwell, 1993.

ROGALSKI, J.; PLAT, M.; ANTOLIN-GLENN. Training for collective competence in rare and unpredictable situations. In. BOREHAM, N.; SAMURCAY, R.; FISCHER, M. (Eds.). **Work process knowledge**. London: Routledge, 2002.

ROPÉ, F., TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs). **Saberes e competências: O uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. A atividade gerencial do século XXI e a formação dos gestores: alguns nexos pouco explorados. **Read**, ed. 15, v. 6, n. 3, out. 2000.

_____. **Gestão das competências gerenciais e as aprendizagens nas organizações**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1999. (*Working paper*).

_____. Gestão por competência: uma contribuição à gestão estratégica das pessoas. In: II **WORKSHOP GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÕES**. **Anais...** São Leopoldo, 22 nov. 2002.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the firm. In: LAMB, B. (Ed). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

SANDBERG, J. **Human competence at work**: An interpretative approach. Sweden: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at work: An interpretative approach. **Research Seminar Series**, Graduate School of Management, July, 2000.

SCAPENS, R. W. Researching management accounting practice: The role of case study methods. **British Accounting Review**, KLOECKNER 1990.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SEDAI. **Programa redes de cooperação**. Disponível em <<http://www.sedai.rs.gov.br/programas2.html>>. Acesso em: 1.º jun. 2007.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994. p. 57-69.

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

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, I. 10, p.45-62, Dec. 1996.

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

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TODEVA, E. **Business networks**: Strategy and structure. United States: Routledge, 2006.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan, 1976.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

UZZI, B. **Commentary**: The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: The network effect. **American Sociological Review**, n. 61, p. 674-698, Aug. 1996.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. London: Sage, 1983.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, A. Competitive factors of cooperation networks: A quantitative study of a Southern Brazilian case. In: The 22nd **European Group for Organization Studies**, Colloquium 2006, Bergen - Norway, The 22nd EGOS – Conference Proceedings, 2006.

WEICK, Karl. The collapse of sense making in organization: The man gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

WEICK, Karl; ROBERTS, Karlene. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WOOD, R.; PAYNE, T. **Competency based recruitment and selection** – A practice guide. London: Wiley, 1998.

YIN, R. **Case study research: Design and Methods**. Beverly Hills: Sage, 1994.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela empresa**. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação. Trabalho e transferência da tecnologia, 1996. Mimeo.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Trad. Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUJEITOS DA PESQUISA

1. Qual a idade da empresa, e há quanto tempo está associada à Redlar?
2. Como ocorre o processo de interação das empresas associadas na Rede?
3. Com que frequência sua empresa participa dos eventos estruturados na Rede?
4. Que tipo de instrumentos de comunicação sua empresa utiliza para relacionar-se com a Rede e com as demais associadas?
5. Como sua empresa relaciona as aprendizagens advindas da Rede em seus locais habituais de trabalho?
6. Existem atividades desenvolvidas entre as associadas fora do ambiente da rede? (Encontros festivos etc.).
7. Que tipo de relação predomina na rede entre as associadas? Formal, informal?
8. Que motivos levaram sua empresa a ingressar na Rede?
9. Esses motivos se sustentam até o momento?
10. Quais os tipos de conhecimentos (aprendizagem) compartilhados entre as associadas?
11. Como esse conhecimento (aprendizado) é compartilhado entre as associadas?
12. O conhecimento socializado na rede beneficia as associadas integralmente?
13. Quais os espaços e momentos destinados às associadas para a partilha de conhecimento (aprendizado)?
14. Quais as características desses espaços?
15. Relate as dificuldades, facilidades e resultados gerados pela participação de sua empresa na Rede.

16. Quais são as expectativas de longo prazo da sua empresa?
17. O que a rede pode melhorar para proporcionar maiores benefícios às associadas?

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DESTINADO À PRESIDENTE E AO SECRETÁRIO DA REDLAR

1. Como ocorreu a formação da RedLar?
2. Quantos associados estão cadastrados na Redlar hoje?
3. Qual a idade da rede?
4. Como se dá a coordenação da rede?
5. Que instrumentos (práticas) a rede utiliza para estimular a interação e cooperação entre as associadas?
6. Desde o início da rede, a interação e a cooperação entre as associadas alteraram-se ou permanece igual?
7. Existe associada que não interage com as demais?
8. Os objetivos das associadas são homogêneos dentro da rede?
9. Quais os critérios para aceitação de associado? E quanto à exclusão?
10. Quais são as expectativas de longo prazo da Rede?
11. O que a rede pode melhorar para proporcionar maiores benefícios aos associados?