

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

LUIZA MARIA FEITEN

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO AMBIENTE DE
REDE DE COOPERAÇÃO**

São Leopoldo
2010

LUIZA MARIA FEITEN

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO AMBIENTE DE
REDE DE COOPERAÇÃO**

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

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt
Coorientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

São Leopoldo
2010

F311d

Feiten, Luisa Maria

Desenvolvimento das competências coletivas no ambiente de rede de cooperação / por Luisa Maria Feiten. -- São Leopoldo, 2010.

131 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2010.

“Orientação: Prof^a Dr^a Claudia Cristina Bitencourt, Ciências Econômicas; Coorientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore, Ciências Econômicas”.

1. Desenvolvimento das competências coletivas. 2. Competências coletivas - Associação das Indústrias de Usinagem. 3. Redes de cooperação. 4. Competências organizacionais. 5. Competências individuais. I. Bitencourt, Claudia Cristina. II. Verschoore, Jorge Renato. III. Título.

CDU 658.012.65

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

LUISA MARIA FEITEN

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO AMBIENTE DE
REDE DE COOPERAÇÃO**

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

Aprovado em 15 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes – Universidade Positivo - UP

Prof^a. Dr^a. Amarolinda Zanela Saccol – Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt
Coorientador: Prof. Dr. Jorge Renato S. Verschoore

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

Aos meus pais, Carlos Miguel e Maria Lúcia, pela vida, pelos incentivos e apoio incondicional desde o princípio até o final de mais uma conquista.

AGRADECIMENTOS

Que bom poder agradecer!

Que bom chegar ao final do trabalho e lembrar-se das pessoas que me acompanharam, ajudaram, orientaram, torceram por mim e tornaram este projeto possível.

Primeiramente agradeço à minha família, pelo carinho, incentivo e apoio que me possibilitaram chegar até aqui.

Agradeço, em especial, a minha orientadora Cláudia Cristina Bitencourt pelo auxílio no desenvolvimento do trabalho, orientando, questionando, sugerindo, apoiando, motivando, pois sem isso ficaria difícil continuar. E ao coorientador Jorge Verschoore pela disponibilidade de ajudar, sugerir e mostrar o caminho a ser seguido.

Agradeço aos meus amigos pela compreensão e apoio dispensado durante a pesquisa e o desenvolvimento da dissertação.

Agradeço a ASIUSI e a todas as empresas associadas, que abriu suas portas para que eu pudesse realizar a pesquisa.

Agradeço a todos os colegas de turma, pelos momentos de convivência e aprendizado.

Agradeço a todos os professores que contribuíram na minha formação acadêmica.

A todos os demais que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

*De tudo ficam três coisas:
A certeza de que estamos sempre começando,
A certeza de que precisamos continuar,
A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar.
Portanto, devemos:
Fazer da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro...
(Fernando Pessoa)*

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento das competências coletivas e seus elementos constitutivos no contexto de uma rede de cooperação. Adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa. De forma qualitativa e descritiva, pesquisou-se a Associação das Indústrias de Usinagem (ASIUSI), do ramo metal-mecânico, localizada em Caxias do Sul – RS. A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas. Na primeira etapa, foi realizada a pesquisa bibliográfica sobre o tema. Na segunda etapa, procedeu-se à coleta de dados secundários, por meio da pesquisa documental junto aos documentos que a rede disponibiliza e ao *site* institucional. A terceira etapa deteve-se na coleta de dados primários, com entrevista semiestruturada e observação não participante. Na quarta etapa, apresenta-se a análise e interpretação dos dados coletados nas etapas anteriores, utilizando-se a análise de conteúdo e análise documental. Foram entrevistadas 12 pessoas, sendo 10 associados, um gestor e o presidente da rede. A partir das entrevistas, foram identificados elementos significativos das competências coletivas, que foram posteriormente agrupados em cinco categorias de análise, realizando-se a identificação e descrição das percepções de cada um dos grupos e, posteriormente, a respostas dos objetivos do trabalho. A partir da análise das entrevistas, foi possível identificar que os elementos constitutivos das competências coletivas da ASIUSI são: interação, inter-relação, sentido coletivo dos seus associados, base de conhecimento comum e articulação de competências. Nas conclusões desta pesquisa, observa-se que a interação dos associados na Rede se dá por meio das assembleias, reuniões de grupo, reuniões da diretoria, grupo de trabalho, cursos e nos momentos informais. Por meio dessas interações, são estabelecidas ações conjuntas, que favorecem a construção e o desenvolvimento das competências coletivas, a cooperação, o compartilhamento de conhecimento e experiências entre os associados, em busca dos objetivos comuns da Rede.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Competências Coletivas. Elementos constitutivos. Ambiente de Rede de Cooperação.

ABSTRACT

This study aims to analyze the development of collective competencies and their components in the context of a cooperation network. We adopted the case study as research strategy. In a qualitative and descriptive way, it was researched the Association of Industries Machining (ASIUSI) of the metal-mechanic, located in Caxias do Sul - RS. The research was conducted in four stages. In the first stage, we performed a literature search on the topic. In the second step, we proceeded to the secondary data collection, through desk research together with the documents that the network provides and the company website. The third stage stopped at the primary data collection, with a semistructured interview and non-participant observation. In the fourth step, we present the analysis and interpretation of data collected in previous steps, using content analysis and document analysis. We interviewed 12 people, 10 members, a manager and the president of the network. From the interviews, we identified significant elements of the collective competencies, which were then grouped into five categories of analysis, carrying out the identification and description of the perceptions of each group and then the answers of the objectives of the paper. From the analysis of the interviews, it was found that the facts constituting the collective competencies ASIUSI are: interaction, interrelation, collective sense of its members, common knowledge base and articulation competencies. In conclusions of this research, it is observed that the interaction of members in the network takes place through meetings, group meetings, manager's meetings, workgroup, courses and informal moments. Through these interactions, are set out joint actions to promote the construction and development of collective competencies, cooperation, sharing knowledge and experiences between members, in pursuit of common objectives of the Network.

Keywords: Development. Collective Competencies. Constitutives Elements. Environment Cooperation Network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	27
Figura 2 – Os três eixos da competência individual	28
Figura 3 – As quatro dimensões da visão baseada em conhecimento	31
Figura 4 – Diferentes contextos de uso da competência coletiva.....	33
Figura 5 – Elementos constitutivos da competência coletiva	35
Figura 6 – Processo de desenvolvimento da competência coletiva	36
Figura 7 – Modelo de interação e inter-relações	40
Figura 8 – Estágios para a construção da competência coletiva	42
Figura 9 – Síntese das competências coletivas	48
Figura 10 – Condições para o estabelecimento de redes de cooperação	51
Figura 11 – Mapa conceitual inspirado em Marcon e Moinet (2000).....	54
Figura 12 – Mapa conceitual do campo de pesquisa proposto	59
Figura 13 – Desenho de Pesquisa	68
Figura 14 – Total de empregados nas empresas associadas à ASIUSI	74
Figura 15 – Idade das empresas associadas à ASIUSI	74
Figura 16 – Tempo, em meses, em que as empresas estão associadas à ASIUSI ..	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões organizacionais da competência	30
Quadro 2 – Processos envolvidos na competência coletiva	42
Quadro 3 – Diferentes formas de competência coletiva	44
Quadro 4 – O conteúdo da competência coletiva.....	45
Quadro 5 – Condições favoráveis ao desenvolvimento das competências coletivas.....	46
Quadro 6 – Síntese referente aos elementos constitutivos das competências coletivas	57
Quadro 7 – Caracterização das entrevistas	66
Quadro 8 – Principais práticas encontradas.....	106

LISTA DE SIGLAS

ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e *Marketing* do Brasil

APL – Arranjo Produtivo Local

ASIUSI – Associação das Indústrias de Usinagem

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Aptidões

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

GEREDES - Grupo de Estudos sobre Redes Interorganizacionais

IES – Instituições de Ensino Superior

CPP - Centro de Pesquisa e Planejamento

PME's – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

SIMECS – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Materiais Elétricos de Caxias do Sul.

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UN-HABITAT – United Nations Human Settlements Programme

VBR - Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 COMPETÊNCIAS – DIFERENTES ABORDAGENS.....	22
2.1.1 Competência Organizacional	23
2.1.2 Competência Individual	25
2.1.3 Competência Coletiva	29
2.1.3.1 A Perspectiva Funcional.....	30
2.1.3.2 A Perspectiva Social.....	32
2.2 REDES DE COOPERAÇÃO	49
2.2.1 Estabelecendo Redes de Cooperação	51
2.2.2 Tipologias de Redes Interorganizacionais	54
2.3 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO AMBIENTE DE REDE DE COOPERAÇÃO.....	55
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	60
3.1 O MÉTODO.....	60
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	61
3.3 A ESCOLHA DA REDE	61
3.4 EMPRESAS ASSOCIADAS	62
3.5 COLETA DE DADOS	64
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	66
3.7 ETAPAS DA PESQUISA.....	68

4 AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA ASIUSI	69
4.1 O PROGRAMA DE REDES DE COOPERAÇÃO	69
4.2 A ASIUSI	71
4.2.1 Características Gerais das Empresas Associadas na ASIUSI	73
4.2.2 A Rede de Cooperação ASIUSI	75
4.3 AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS DA REDE ASIUSI	81
4.3.1 Interação e Inter-relação	81
4.3.2 Sentido Coletivo	88
4.3.3 Base do Conhecimento Comum	93
4.3.4 Articulação das Competências Individuais	99
4.3.5 Ações que podem Facilitar e/ou Dificultar o Desenvolvimento das Competências Coletivas	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	113
5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA	122
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO GESTOR E AO PRESIDENTE DA ASIUSI	127
APÊNDICE C– ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS ASSOCIADOS DA ASIUSI	128
APÊNDICE D – GRUPO DE QUESTÕES APLICADO AO PRESIDENTE E GESTOR DA ASIUSI	130
APÊNDICE E – GRUPO DE QUESTÕES APLICADO AOS ASSOCIADOS DA ASIUSI	131

1 INTRODUÇÃO

Frente a um cenário cada vez mais competitivo, as organizações buscam novas vantagens competitivas, formulação de novas estratégias, melhoria da qualidade de seu produto ou serviço e do relacionamento com os clientes, melhoria no acesso à informação e investimento em novas tecnologias. Exige-se do trabalhador a capacidade de enfrentar contínuas mudanças nos processos de trabalho e a predisposição para estar sempre aprendendo e aperfeiçoando suas capacidades, buscando assim a sobrevivência e a oportunidade da empresa de criar e desenvolver novas competências organizacionais.

A expressão competência tem sido utilizada no mundo empresarial e no ambiente acadêmico com diferentes conceitos e dimensões. Não existe uma definição universal aceita de tal expressão (BENNOUR; CRESTANI, 2007).

No entanto, é possível observar, basicamente, duas abordagens sobre o tema: uma organizacional e outra individual. A competência organizacional começa a ser explorada com a Visão Baseada em Recursos (VBR), disseminada na área de gestão por Prahalad e Hamel (1990). Já a competência individual tem destaque a partir dos trabalhos de McClelland (1973), ao enfatizar as competências de liderança.

A competência individual pode ser encarada como um recurso constitutivo da competência organizacional. Ulrich (2000) vincula claramente a noção de competências individuais às organizacionais. Ele propõe que um dos objetivos é gerar, nos empregados, competências que forneçam à organização um *mix* adequado de talentos para atender demandas atuais e futuras. Alguns autores destacam a importância da articulação das competências individuais e organizacionais como fator de vantagem competitiva (ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2008).

De acordo com Dutra (2001), há uma relação nítida entre competências individuais e organizacionais, uma vez que, entre organização e indivíduo, há uma troca contínua de competências. Assim o estabelecimento de competências

individuais deve estar ligado às competências organizacionais, pois há uma influência mútua entre as mesmas.

Contudo, a relação estabelecida entre esses dois níveis (organizacional e individual) parece ser muito distante, e as competências individuais, por si só, não são capazes de consolidar as competências organizacionais. Em outras palavras, apesar do forte vínculo entre elas, as competências individuais não implicam no desenvolvimento de competências organizacionais, sendo necessário analisar os processos/elementos intermediários entre estes dois níveis. Esses processos/elementos intermediários são denominados como competências intermediárias (referindo-se às ações e ao papel das áreas funcionais da empresa) ou, ainda, competências coletivas (que podem ter uma abordagem funcional, aproximando-se do conceito de competências intermediárias, ou uma abordagem social, focando-se nos grupos de trabalho e/ou na relação estabelecida entre as organizações).

Para este estudo, a abordagem analisada é a das competências coletivas, enfatizando a relação entre agentes de uma rede de cooperação. Mais especificamente, busca-se compreender o desenvolvimento das competências coletivas, a partir da interação indivíduo - organização. Assim sendo, o trabalho foi desenvolvido na Associação das Indústrias de Usinagem (ASIUSI), formada por dez empresas: nove de Caxias do Sul e uma de Santa Cruz do Sul. Destaca-se o importante papel que as redes de empresas representam, atuando como alternativa às pequenas e médias empresas de buscar sua sobrevivência num ambiente competitivo.

Para Ribault *et al.* (1995), a sociedade de empresas, por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas. As empresas em rede complementam-se nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade. Zarifian (2001) sustenta que, em cada grupo de trabalho, manifesta-se uma competência coletiva de seus membros. Le Boterf (2003) reforça esse entendimento, ressaltando que as competências coletivas emergem das cooperações, trocas e articulações estabelecidas entre as competências individuais

dos componentes da equipe. O desempenho da competência coletiva é um desafio para as empresas que buscam melhorar seu desempenho e sua competitividade.

Tratando-se especificamente de pequenas e médias empresas (PMEs), a cooperação pode assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. Para ser efetiva, no entanto, essa forma de cooperação necessita de troca de informações entre várias empresas, do estabelecimento de intercâmbio de ideias, do desenvolvimento da visão estratégica, da definição de áreas de atuação, da análise conjunta dos problemas e soluções. O associativismo é a forma de as pequenas empresas conseguirem força competitiva, pela união de esforços (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Nesse sentido, objetiva-se estudar a Rede de Cooperação ASIUSI, formada por micro e pequenas empresas, buscando-se analisar os elementos constitutivos das competências coletivas, identificadas no referencial teórico; considera-se o ambiente de rede propício para o seu desenvolvimento. Para atingir os objetivos propostos desta pesquisa, a Dissertação foi estruturada da seguinte forma:

- O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho: importância do estudo, delimitação do tema, definição do problema tratado na pesquisa, objetivos e a justificativa;

- O Capítulo 2 trata do referencial teórico que serviu de base para o estudo, trazendo a abordagem das competências organizacionais, individuais e coletivas. Traz também o conceito de rede de cooperação, as condições fundamentais para seu estabelecimento e as tipologias de redes interorganizacionais. Apresenta, ainda, os elementos constitutivos das competências coletivas no ambiente de Rede de Cooperação;

- O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, o tratamento e processamento da análise e a interpretação dos dados;

- O Capítulo 4 destaca o Programa de Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul, as competências coletivas na ASIUSI e a análise e interpretação dos dados coletados no ambiente de rede de cooperação;

- O Capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Como destacado anteriormente, o referencial teórico traz inúmeros conceitos sobre competências em nível organizacional e individual, porém apresenta poucas referências sobre competências coletivas. Pode-se dizer que existe uma lacuna teórica ao se abordar este nível intermediário entre as competências organizacionais e individuais, como já apontavam os trabalhos de Klein (2008) e Bonotto (2005). A partir de uma revisão na literatura, é possível agrupar as competências coletivas em duas abordagens distintas: a funcional e a social. A perspectiva funcional está ligada diretamente às funções coletivas da organização, sendo atribuições específicas de grupos ou setores que buscam sua sobrevivência e competitividade (LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG; GRONHAUG, 1994; RUAS, 2005). A perspectiva social é caracterizada como a competência dos indivíduos, grupos ou atores sociais que fazem parte de uma organização ou de mais organizações e que buscam uma interação/complementaridade de suas competências (WEICK, 1993, 1995; WEICK; ROBERTS, 1993; ZARIFIAN, 2001; FROHM, 2002, 2009; HANSSON, 2003; BOTERF, 2003; BOREHAM, 2004; KROHMER, 2004; MICHAUX, 2005, 2007; RETOUR; KROHMER (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009); BENNOUR; CRESTANI, 2007; SANDBERG; TARGAMA, 2007; RETOUR, 2008; CHÉDOTEL; PUJOL, 2009; FROHM; LINDKVIST; TELL, 2009). Este estudo focaliza-se na segunda abordagem, enfatizando o desenvolvimento de competências a partir da relação estabelecida em uma rede de cooperação.

Assim, o estudo apóia-se na revisão da literatura sobre gestão de competências, com foco nas competências coletivas, seguindo a abordagem social. Neste contexto, utilizam-se alguns elementos destacados na perspectiva social, que, para este trabalho, são denominados de elementos constitutivos da competência coletiva: interação e inter-relação, sentido coletivo, base do conhecimento comum,

articulação das competências individuais e ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas.

A pesquisa empírica foi desenvolvida no contexto de rede de cooperação, que, conforme destacam Balestrin e Verschoore (2008), refletem a busca de ganhos competitivos que dificilmente poderiam ser obtidos pela ação individual. Os ganhos conquistados em rede são adquiridos pela ação coletiva. Dessa maneira, considera-se que as empresas, ao fazerem parte de uma rede, passam a desenvolver competências coletivas a partir da consolidação da relação que compõe a rede.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Considerando-se, por um lado, a evolução tecnológica, os novos padrões de concorrência, a necessidade de se adaptar a novas condições estabelecidas pelo mercado e, por outro lado, a escassez de recursos e carência de modelos de gestão para as pequenas e médias empresas, as redes de cooperação surgem como uma possibilidade de viabilizar estratégias coletivas/compartilhadas. Nesse ambiente, o desenvolvimento de competências coletivas é fundamental para a estruturação das redes. Portanto, é de extrema relevância compreender como se desenvolvem as competências coletivas, considerando-se o ambiente de redes de cooperação um “terreno fértil” para o desenvolvimento de competências desse tipo.

A interação entre um trabalho coletivo (indivíduo) e o contexto organizacional (situação em que o indivíduo se encontra) é considerada como uma dimensão fundamental para se compreender a noção de competência. E a cooperação é um elemento-chave para o desenvolvimento da competência coletiva (MICHAUX, 2005, 2007).

A cooperação entre empresas consiste basicamente no desenvolvimento de ações conjuntas que contemplam interesses comuns a todos as partes envolvidas, e pode ser vista como uma estratégia estimulada pelos gestores para melhorar o desempenho no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) destacam a importância da dimensão coletiva, do trabalho em grupo,

bem como uma crescente preocupação dos gestores de buscar a sinergia das equipes de trabalho para atingir resultados efetivos.

Dessa maneira, considera-se propício o ambiente de rede de cooperação para o desenvolvimento das competências coletivas, uma vez que as redes de cooperação tendem a proporcionar um ambiente favorável para a interação das pessoas, grupos e organizações, proporcionando ganhos de aprendizagem coletiva (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Nessa linha, busca-se compreender o desenvolvimento das competências coletivas no ambiente de redes de cooperação. Da mesma forma, é importante aprofundar a noção das competências coletivas e ter base para aproximação com competências organizacionais e individuais. Para tanto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

Como se desenvolvem as competências coletivas no ambiente de rede de cooperação?

A formulação da questão de pesquisa contém, implicitamente, os seguintes pressupostos:

P1 - O desenvolvimento das competências coletivas acontece a partir da interação entre os associados no ambiente de rede, articulando as competências individuais e organizacionais;

P2 – Os elementos constitutivos da competência coletiva são elementos que facilitam seu desenvolvimento e têm como base a qualidade das relações.

Esses pressupostos indicam duas premissas que norteiam esta pesquisa. No final do estudo, eles serão confirmados ou não. Entretanto, mais que uma confirmação ou negação, busca-se compreender como e por que eles se manifestam na rede de cooperação analisada.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Partindo dos pressupostos expostos e mantendo o foco no desenvolvimento das competências coletivas no ambiente de rede de cooperação, este estudo tem como objetivo geral:

Analisar o desenvolvimento das competências coletivas e seus elementos constitutivos no contexto de uma rede de cooperação.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar os principais elementos constitutivos das competências coletivas no ambiente de rede de cooperação;
- Identificar como se desenvolvem as competências coletivas no contexto de rede de cooperação;
- Identificar ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas na rede.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A justificativa deste estudo tem como ponto de partida a possibilidade de uma contribuição teórica e prática sobre a compreensão das competências coletivas e a aproximação delas com as competências organizacionais e individuais, preenchendo a lacuna teórica existente. Para Fleury e Fleury (2004), a existência da inter-relação entre as competências individuais e organizacionais aponta para uma necessidade

de estudos para compreender e evoluir na questão das articulações entre essas competências na organização, ou seja, o “meio do caminho” entre elas. Esse “meio” refere-se a uma estratégia intermediária de competência que pode ser preenchida pelas competências coletivas (RUAS, 2005).

Os estudos existentes sobre a abordagem das competências têm maior enfoque na perspectiva organizacional e individual, relacionando-os entre si (DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; BITENCOURT; BARBOSA, 2010). No entanto, há poucas referências que abordam a perspectiva coletiva, baseando-se, em sua maioria, em reflexões à espera de desenvolvimento e continuidade de estudos teórico-empíricos mais aprofundados (BITENCOURT, 2005; BONOTTO, 2005; RUAS, 2008; KLEIN, 2008). Contudo, vê-se um crescente interesse no assunto, pois as atividades desenvolvidas nas empresas tomam, cada vez mais, uma dimensão coletiva (RETOUR, 2008).

Optou-se por pesquisar o contexto de rede de cooperação, formada por micro e pequenas empresas. Isto se deve ao fato do aumento considerável de micro e pequenas empresas, conforme os dados do SEBRAE (2010). No período de 2000 a 2008, o número de micro e pequenas empresas aumentou de 4,1 milhões para 5,7 milhões. Esse aumento refletiu também no número de contratações com carteira assinada nesses negócios, de 8,6 milhões para 13,1 milhões. Outro ponto relevante é o surgimento e a evolução das redes entre empresas, em consequência deste novo contexto de negócios cada vez mais globalmente conectado e pelo fato de a rede de cooperação ser um ambiente favorável para o desenvolvimento de competências coletivas, por meio de suas interações e ações conjuntas (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Dessa maneira, o estudo em foco refere-se à Rede de Cooperação ASIUSI. Trata-se de uma rede do setor metal-mecânico, situada em Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, formada por micro e pequenas empresas. A abordagem deste estudo visa: (1) avançar nos estudos e reflexões referentes à competência e à sua relação com o ambiente de rede de cooperação; (2) contribuir para que as empresas associadas à rede de cooperação ASIUSI tenham uma visão consistente de suas competências coletivas geradas a partir da formação da rede.

A escolha da rede deu-se por: (1) sua importância no seu segmento, por ser a primeira no Estado do Rio Grande do Sul no segmento de usinagem; (2) as empresas associadas possuem reconhecida capacidade técnica, atendendo os mais diversos setores da indústria com abrangência nacional (ASIUSI, 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem o objetivo de embasar a pesquisa empírica, abordando a questão das competências sob três perspectivas: organizacional, individual e coletiva, sendo que esta última apresenta-se sob a perspectiva funcional e social. Em seguida, define-se o conceito de rede de cooperação, as condições para o seu estabelecimento e as tipologias existentes de redes interorganizacionais. Por fim, apresentam-se os elementos constitutivos das competências coletivas no ambiente de Rede de Cooperação.

2.1 COMPETÊNCIAS – DIFERENTES ABORDAGENS

Conforme Isambert-Jamati (1997, *apud* BRANDÃO; GUMARÃES, 2001), o termo ‘competência’ vem evoluindo desde a Idade Média. Primeiramente, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica, que designava a faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição que apreciasse e julgasse certas questões. Por extensão, o termo passou a ter reconhecimento social e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

O início do debate sobre competência deu-se a partir de estudos feitos por McClelland, na década de 1970. O autor trouxe o modelo conhecido como “CHA” (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Em outras palavras, competências significa(va) um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Na década de 1980, Boyatzis traz o tema ‘competências’ no contexto gerencial, acrescentando que as competências são aspectos ligados à natureza humana. A noção das competências organizacionais começa a ser explorada, na década de 1990, a partir da difusão do conceito de competências essenciais (*core competences*), desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990).

O conceito de competências ganhou força e pode ser visto à luz de diferentes abordagens em função das exigências organizacionais, a modernização e/ou a

adequação ao novo contexto produtivo e, conseqüentemente, a melhor adequação das pessoas ao trabalho (BITENCOURT; BARBOSA, 2010). A seguir, apresenta-se a abordagem da competência organizacional e individual e, por fim, a competência coletiva, foco deste estudo, sob a perspectiva funcional e social.

2.1.1 Competência Organizacional

A competência sob a perspectiva organizacional e a necessidade de se desenvolver uma visão mais estratégica surgiram a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), que destaca a dimensão interna da organização e seus recursos e capacidades. A valorização dos recursos passou a ser discutida a partir da obra de Edith Penrose (1959).

Porém, somente em 1990 os princípios da VBR passaram a ser explorados no campo da administração, com o artigo de Prahalad e Hamel (1990), quando definiram as competências essenciais (*core competence*) como sendo uma fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Conforme a Visão Baseada nos Recursos, as firmas obtêm vantagens competitivas sustentáveis por meio da implementação de estratégias que explorem seus recursos internos. Nesta abordagem, os recursos internos da organização constituem fontes de vantagem competitivas, mas também é necessário considerar o ambiente em que a organização se insere (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991). Para que os recursos de uma empresa possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável, eles devem atender a quatro requisitos: ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis (BARNEY, 1991).

Para Penrose (1959), o processo de crescimento das firmas, caracterizado pelas oportunidades externas e internas, é decorrente do seu conjunto de recursos, classificados em três categorias principais: (1) recursos físicos (plantas e equipamentos); (2) recursos humanos (equipe técnica e executivos da empresa); e (3) recursos organizacionais (normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e

humanos de modo produtivo). Nesse contexto, o planejamento estratégico deve envolver os recursos existentes na firma ou desenvolver novos.

Os recursos da empresa podem ser definidos, de forma ampla, como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma firma” (WERNERFELT, 1984, p. 172).

A classificação de Barney (1991) considera três grupos de recursos da firma: (1) recursos de capital físico, que incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso à matéria-prima; (2) recursos de capital humano que abrangem treinamento, experiência, inteligência, discernimento, relacionamentos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes; (3) recursos de capital organizacional que incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação informal entre grupos da firmas e da firma com o ambiente externo.

O mesmo autor utiliza o seguinte conceito de recursos da empresa:

[...] recursos da firma incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa e que lhe permitem conceber e levar a cabo estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (DAFT, 1983, *apud* BARNEY, 1991, p. 101).

Já para os estudos referentes à competência organizacional, Prahalad e Hamel (1995) destacam que, para uma competência organizacional ser considerada essencial, ela precisa demonstrar: (1) valor percebido para o cliente: uma competência essencial precisa gerar um valor que seja reconhecido pelo cliente; (2) diferenciação entre os concorrentes: a competência essencial precisa ser competitiva singular, ou seja, algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes; (3) capacidade de expansão: a competência essencial necessita constituir a base para a entrada de novos mercados de atuação da empresa.

Alguns autores utilizam a expressão “competências organizacionais” (FLEURY; FLEURY, 2004; BECKER; RUAS, 2005), por considerarem que o conceito

de competência essencial está mais apropriado às empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro. As empresas brasileiras muitas vezes medem esforços para sobreviverem num cenário onde atuam, diferente do cenário mundial. Esse ponto, contudo, é bastante questionável, não existindo a disseminação dessa ideia na literatura internacional.

Essa situação implica rever a ideia de competência essencial diferenciadora, quando voltada para a liderança de mercado e substituí-la pela competência organizacional, seja a empresa líder ou não do mercado em que atua. Essa mudança de abordagem enfatiza as competências que sustentam a atuação da empresa, podendo ser o alvo de um projeto de desenvolvimento, para tornarem-se competências diferenciais junto a cliente e concorrentes. A inclusão de empresas não pioneiras como dotadas de competências organizacionais permite abrir o leque para o estudo de como as empresas brasileiras ultrapassam a condição de sobrevivência, para estabelecer uma situação de diferenciação, sem serem líderes de mercado (RUAS, 2005).

Para Drucker (1999, p. 99), as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização, as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva. No entanto, à medida que as organizações buscam novas oportunidades de mercados, a sua base de competências poderá ser inadequada. As competências que levaram a empresa do passado ao presente não são, necessariamente, as mesmas que podem levá-la do presente ao futuro. Neste caso, a organização deve conhecer e investir em novas competências para dar suporte ao crescimento futuro.

2.1.2 Competência Individual

A competência sob a perspectiva individual teve início em 1973, quando McClelland publicou o artigo, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre psicólogos e administradores, nos Estados Unidos. Em sua definição, McClelland entende competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes: a atitude como talento natural da pessoa, que pode vir a ser

melhorado; a habilidade como a demonstração, na prática, de um talento particular e o conhecimento como o que é necessário ao funcionário saber para desempenhar a tarefa.

A competência era tratada como uma característica subjacente ao indivíduo, ocasionalmente relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação. Contudo, este conceito sofre várias críticas, entre elas o fato de o indivíduo possuir as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ele irá entregar o que lhe é demandado. Portanto, originalmente, a ideia de competência estava desvinculada do resultado (ou capacidade de entrega do indivíduo) (ZARIFIAN, 1999; LE BOTERF, 2003).

Boyatzis, em 1982, publicou o livro que também se tornou referência no estudo de competências, sendo o primeiro a debater as competências no contexto gerencial. Para o autor, as competências estão relacionadas a características genéricas, como motivos, traços, autoimagem, habilidades, que podem ser percebidas em diferentes situações de trabalho. Dando continuidade aos estudos de McClelland e Boyatzis, Spencer e Spencer (1993) consideram a competência uma característica subjacente do indivíduo, relacionada, em termos causais, a um desempenho superior e/ou eficiente, referindo a um critério, a um cargo ou situação em que as características e a personalidade dos indivíduos podem prever o comportamento e o desempenho deles numa ampla variedade de situações e tarefas de um cargo.

Zarifian (2001) afirma que a competência é do indivíduo. Manifesta-se em situação profissional específica e só se desenvolve na atividade prática, em que poderá ocorrer a avaliação das competências nela utilizadas. A competência de um indivíduo é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem capacidades mobilizadas para uma ação ou evento específico. É o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências, à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações reais. Numa abordagem mais dinâmica, a “competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta” (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Fleury e Fleury (2004, p. 28) apresentam o conceito de competência individual a partir da evolução do conceito de qualificação, analisado por Zarifian (1999):

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso [...] A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa.

As competências, segundo os autores, devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo¹, como mostra a Figura 1 a seguir. O conceito de competência é como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

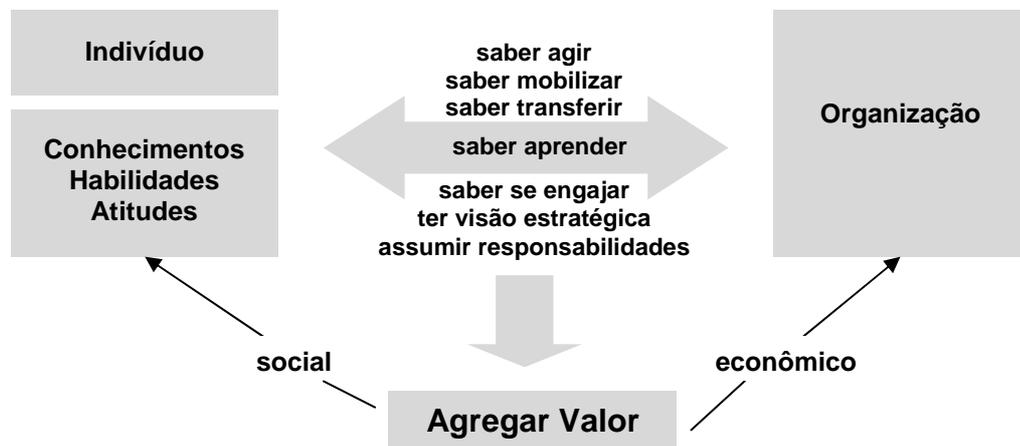


Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2004).

A noção de competência aparece assim associada a verbos: saber agir, mobilizar, transferir, aprender, engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades.

¹ Fleury e Fleury (2004) definem as competências desta forma, porém as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações.

A abordagem sobre competências, utilizada por Bitencourt (2004), tem como inspiração os trabalhos de Le Boterf (2003) e Sandberg (1996), que explicam a mobilização e articulação das competências. A autora formula o conceito das competências da seguinte forma:

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, desta forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização) (BITENCOURT, 2004, p. 68).

A competência do indivíduo não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (2003) enfatiza a competência como resultada do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa, sua trajetória educacional e sua experiência profissional, conforme Figura 2.

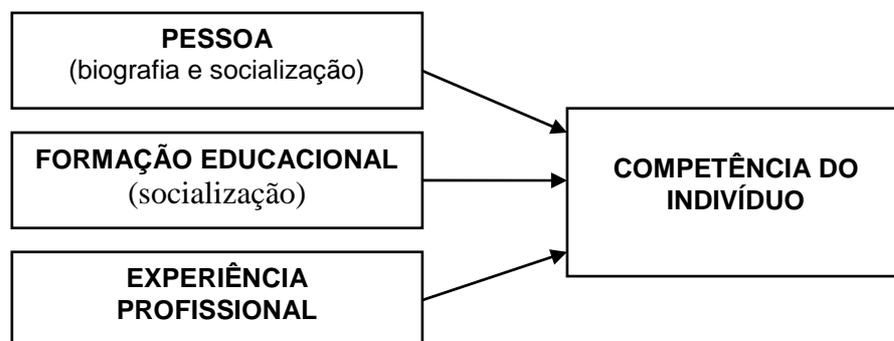


Figura 2 - Os três eixos da competência individual
Fonte: Elaborado a partir de Le Boterf (2003).

O autor também conceitua a competência como saber mobilizar e combinar os recursos pessoais e os recursos do seu ambiente. Nessa conceituação, os recursos pessoais constituem-se de conhecimentos, habilidades, aptidões ou qualidades pessoais e experiências acumuladas. Os recursos do ambiente são constituídos de informações, redes de relações e instalações materiais.

Para Le Boterf (2003), a competência não é um estado, mas uma ação que resulta da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades,

qualidades, experiências, etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, relacionamentos etc). Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes de que necessita para realizar sua ação competente. A competência consiste em saber combinar esses recursos para produzir uma ação competente. “O saber combinatório está no centro de todas as competências” (LE BOTERF, 2003, p. 13).

Dutra (2001) afirma que a empresa e as pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, em que a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização.

O desenvolvimento de competências individuais não leva, necessariamente, às competências organizacionais. É necessário que haja um direcionamento à intenção para criar as condições para que tal ocorra.

2.1.3 Competência Coletiva

As competências coletivas podem ser compreendidas por meio de duas perspectivas: funcional e social. A primeira refere-se ao conjunto de competências funcionais que fazem parte de uma organização (LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG; GRONHAUG, 1994; RUAS, 2005, 2008). A segunda pode ser caracterizada como a competência de um conjunto de indivíduos ou atores sociais que fazem parte de uma organização em uma perspectiva social (WEICK, 1993, 1995; WEICK; ROBERTS, 1993; ZARIFIAN, 2001; FROHM, 2002, 2009; HANSSON, 2003; LE BOTERF, 2003; BOREHAM, 2004; KROHMER, 2004; MICHAUX, 2005, 2007; RETOUR; KROHMER (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009); BENNOUR; CRESTANI, 2007; SANDBERG; TARGAMA, 2007; CHÉDOTEL; PUJOL, 2009; FROHM; LINDSKVIST; TELL, 2009).

É importante destacar que alguns autores apresentados, embora desenvolvam estudos sob uma ótica funcional, também tratam da questão social e

vice-versa. A seguir estas duas abordagens são detalhadas, destacando-se a segunda, foco adotado para este trabalho.

2.1.3.1 A Perspectiva Funcional

Ruas (2005, 2008) traz a dimensão das competências funcionais desenvolvida e apropriada na dimensão “grupos”; são relacionadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, cuja integração busca a sobrevivência e competitividade. Aparecem como elo de ligação entre as competências organizacionais e individuais.

A partir desta análise, Ruas (2008) classifica as competências em três dimensões: essenciais, funcionais e individuais, conforme o Quadro 1 que segue.

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Quadro 1 - Dimensões organizacionais da competência
Fonte: Ruas (2008).

Ruas (2008) destaca o conceito de Prahalad e Hamel (1990), lembrando as competências essenciais como suporte para vantagem competitiva da empresa. Em seguida, apresenta as competências funcionais, que são competências necessárias para as funções básicas da empresa, desenvolvidas e apropriadas na dimensão de

grupos, denotando competências coletivas. Por último, competências individuais, nas quais o autor integra as competências gerenciais, são aquelas que estabeleceram um conjunto ideal de qualificações necessárias para que o indivíduo atinja a performance necessária para a obtenção do resultado.

Na perspectiva funcional, Leonard-Barton (1992) define que as competências coletivas são constituídas por um sistema de conhecimentos inter-relacionados e interdependentes, identificadas por quatro dimensões, conforme mostra a Figura 3 a seguir, que podem ser definidas como:

- conhecimento e habilidades específicos nas pessoas, englobando técnicas específicas da empresa e conhecimento científico;
- conhecimento incorporado em sistemas técnicos, resultados de anos de acúmulo, codificação e estruturação do conhecimento tácito (informação e procedimentos);
- sistemas de gestão, formais e informais, de criação e controle de conhecimento;
- valores e normas, atribuídos no âmbito da empresa, ao conteúdo e à estrutura do conhecimento e meios de valorizar e controlar o conhecimento.

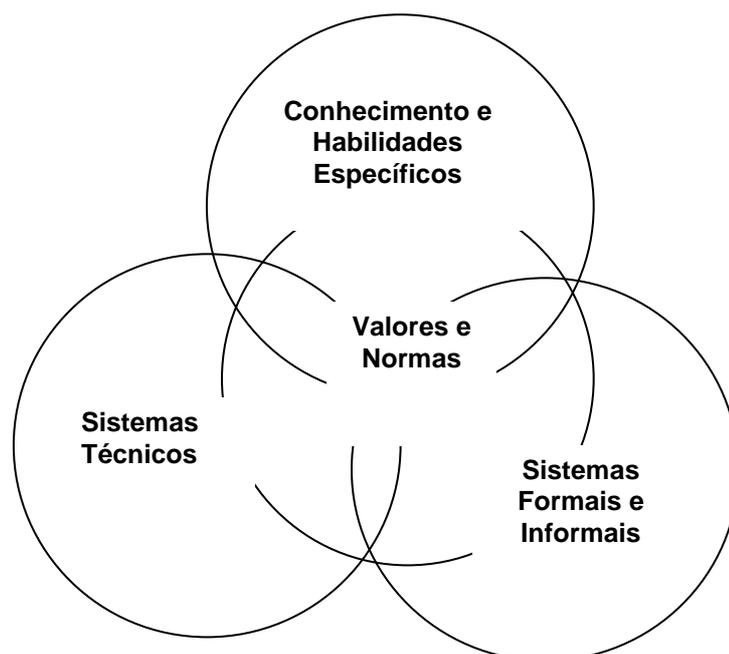


Figura 3 - As quatro dimensões da visão baseada em conhecimento
Fonte: Adaptado de Leonard-Barton (1992).

A empresa é composta por indivíduos com diferentes competências e, conseqüentemente, um desafio é coordenar e utilizar uma gama de diferentes competências que são disseminadas por um grande número de empregados (NORDHAUG; GRONHAUG,1994). As competências da empresa são relevantes para o desempenho das tarefas, para o grau de singularidade, visibilidade e especificidade de domínio.

Para Nordhaug e Gronhaug (1994), a competência aplicada e a forma na qual é utilizada determinam o desempenho organizacional, ou seja, a maneira como a competência da empresa se manifesta na atividade de valor tem implicações importantes, a saber:

- primeiro: a configuração das competências, a escolha e combinação são cruciais para a habilidade da empresa em sua performance;

- segundo: a combinação das competências pode criar sinergias, ou seja, utilizando-se a soma das competências gera um valor maior do que utilizando-as separadamente;

- terceiro: a utilização da competência da empresa tem uma dimensão social. A maneira pela qual as pessoas interagem pode contribuir para a produção de novas competências coletivas;

- quarto: o papel da gestão é fundamental; envolve dar prioridade para o desenvolvimento do *portfólio* de competências.

Para esta pesquisa, a perspectiva funcional não será explorada, considerando-se que o objetivo é a análise das competências coletivas no contexto de rede de cooperação, sob a perspectiva social.

2.1.3.2 A Perspectiva Social

A perspectiva social é caracterizada como a combinação das competências dos indivíduos, grupos ou de atores sociais. Zarifian (2001) reconhece que, de

maneira geral, nunca se é competente sozinho. O indivíduo tem competências que sempre são limitadas, e a maioria das situações invoca um conjunto de competências que são mobilizadas. Dessa forma, tem-se que um profissional não é competente sozinho, ele precisa dispor e mobilizar uma rede de atores, que lhe forneçam informações para que haja corresponsabilidade acerca das implicações de suas ações.

Bennour e Crestani (2007) observam que o desempenho do trabalhador está ligado ao de um conjunto coletivo de pessoas envolvidas na resolução de um dado problema. Assim, não se pode analisar as competências coletivas como uma soma de atividades independentes, e as competências geradas são visíveis apenas na ação. A maior parte do referencial teórico traz a competência coletiva como qualquer representação maior do que a soma das partes (BOUTIGNY, 2004).

Michaux (2005, 2007) traz as diferentes concepções sociais da competência coletiva, que podem ser agrupadas em quadro contextos, como mostra a Figura 4:

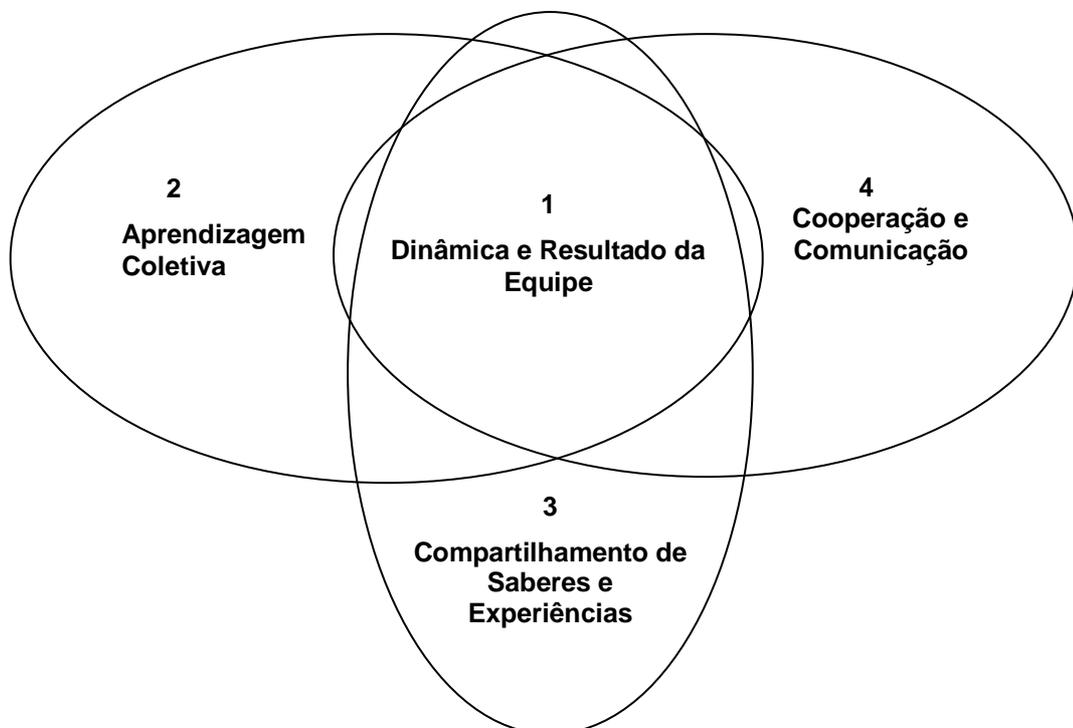


Figura 4 - Diferentes contextos de uso da competência coletiva
Fonte: Adaptado de Michaux (2007, p.16).

Michaux (2007) descreve as quatro concepções da seguinte maneira:

1 - Dinâmica e Resultado da Equipe: a dinâmica criada dentro de uma equipe, a sinergia e a partilha de competências individuais, com as regras de funcionamento coletivo que permitem às diferentes pessoas trabalhar eficazmente em conjunto, nesta concepção, tendem a ser sinônimos de “resultado de equipe”.

2 - Aprendizagem Coletiva: numa concepção relacionada com a lógica de aprendizagem e criação de novos conhecimentos e por meio da ação neste projeto, a competência coletiva é vista como um resultado da aprendizagem organizacional ou coletiva.

3 - Compartilhamento de Saberes e Experiências: uma concepção relacionada ao compartilhamento de conhecimentos e experiências, resultado coletivo guiado por grupos de discussão ou potencialmente ligado a tecnologias de informação e comunicação.

4- Cooperação e comunicação: uma concepção relacionada com a lógica da comunicação, da mudança interpessoal e da cooperação transversal, necessária para gerir as incertezas e complexidades crescentes, internas e externas. Nessa visão, a competência coletiva não é mais ligada ao conceito de grupo ou equipe, mas para o desempenho coletivo ou à noção de rede informal de cooperação e de gestão de riscos e incertezas.

A definição das competências dos indivíduos é representada em três eixos, conforme registrado na Figura 5: competência prática, competência interpessoal e competência solidária. Segundo Hansson (2003), a competência coletiva é composta pela competência técnica e social. A competência técnica é formada pela competência prática: habilidade de executar a tarefa; e pela competência interpessoal: interação durante o processo de execução da tarefa. Juntos, esses dois compõem a competência coletiva e ação interativa. A competência solidária é definida pela interação social, sem conexão com a tarefa. Para este estudo, não serão abordados aspectos relacionados à competência solidária.



Figura 5 - Elementos constitutivos da competência coletiva
 Fonte: Adaptado de Huldén e Vanhanem, *apud* Bonotto (2005).

Hansson (2003) também define o conceito de competências coletivas como a capacidade que um grupo de indivíduos tem de realizar tarefas coletivamente, em busca de um objetivo comum, sendo impossível um indivíduo sozinho realizá-las. A competência coletiva não pode ser representada com a agregação de competências individuais, como características essenciais das competências coletivas, assim como a própria interação, no nível individual (BOREHAM, 2004).

A competência coletiva significa que um grupo de pessoas interage para realizar uma tarefa específica que é impossível para um indivíduo realizar sozinho ou ainda que se realizada de maneira individual não geraria um resultado efetivo como de forma coletiva. Quando o indivíduo realiza uma tarefa específica em conjunto, cada indivíduo contribui com uma competência específica que é potencializada pela combinação das competências do grupo. Neste sentido, a competência coletiva emerge a partir dessa interação. Em outras palavras, a competência coletiva caracteriza-se por uma interação entre as competências de vários indivíduos, no intuito de realizar uma tarefa específica (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Para maior compreensão da competência coletiva, Sandberg e Targama (2007) aprofundam a discussão sobre a natureza social do entendimento humano. Para eles, a compreensão individual origina-se no contexto da ação social na qual os indivíduos são constantemente incorporados. Esse contexto é o mundo que eles partilham, o mundo em que nasceram e foram socializados pela educação, trabalho, lazer. Por meio da socialização, desenvolvem uma compreensão do mundo em que

vivem e agem em comum com os seres humanos. O entendimento compartilhado do mundo, quando internalizado, torna-se a estrutura básica para dar sentido às ações e atividades.

Os autores apresentam o processo de desenvolvimento da competência coletiva, em que, por meio da socialização, é possível desenvolver um entendimento do trabalho, o qual é desenvolvido e compartilhado em comum acordo entre os membros do grupo. A socialização envolve a aprendizagem individual e coletiva, na qual o processo que constitui o entendimento compartilhado torna-se crucial para o desenvolvimento e a manutenção da competência coletiva.

O entendimento compartilhado dos membros do grupo sobre seu trabalho é a base para a competência coletiva. O processo que constitui o entendimento comum torna-se crucial para a competência coletiva como é desenvolvido e mantido. O entendimento compartilhado pelos membros é desenvolvido e formado mediante o processo de *sensemaking*² a respeito do significado de seu trabalho, conforme apresentado na Figura 6 a seguir.

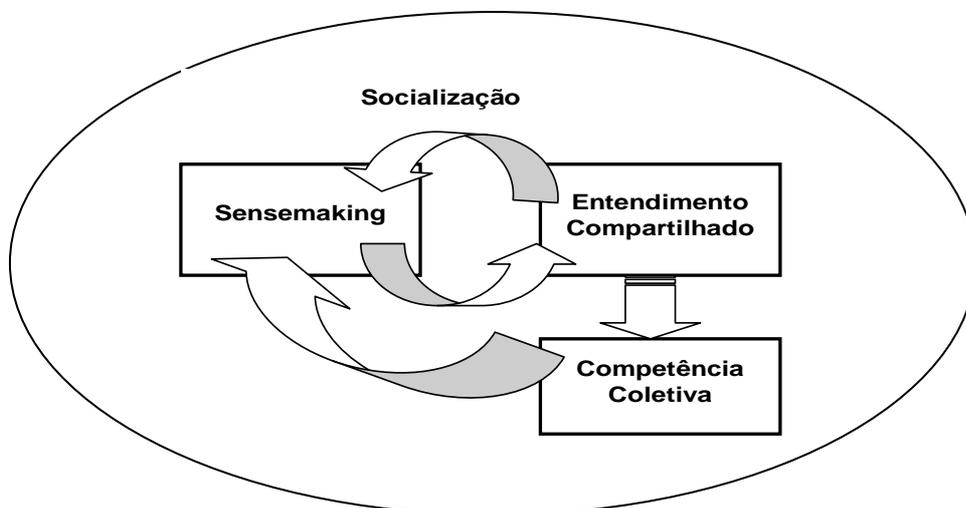


Figura 6 - Processo de desenvolvimento da competência coletiva
Fonte: Elaborado a partir de Sandberg e Targama (2007).

Nesse processo, os membros do grupo são constantemente envolvidos e, por meio da interação entre eles, o processo de desenvolvimento de *sensemaking*

² Optou-se por manter a expressão original em inglês, referenciada por Weick (1993, 1995).

reproduz e reformula o entendimento compartilhado dos membros do grupo sobre seu trabalho e constitui a base da competência coletiva.

A abordagem de Sandberg e Targama (2007) representa uma maneira de aprofundar a compreensão coletiva ao partir do *sensemaking* que é desenvolvido e mantido dentro de um coletivo de trabalho. Esse processo, eminentemente cultural, inclui conhecimentos partilhados, valores, experiências. É na comunicação com os outros que um entendimento compartilhado é criado; portanto, a comunicação é a base para a competência distintiva em que um coletivo desenvolve e mantém seu trabalho. A comunicação não aplica apenas a expressão oral e escrita, mas também está por detrás da expressão corporal, dos gestos e expressões faciais.

As pessoas são socializadas no coletivo por estarem envolvidas no processo de *sensemaking*. O entendimento compartilhado que forma a base da competência coletiva é cultivado, refinado e mantido pelos membros do grupo no processo contínuo de *sensemaking*. Weick (1993) considera que *sensemaking* é um processo social, não porque é construído em conjunto com outras pessoas, mas porque há uma representação do sistema na mente de cada um, no processo de produção de sentido.

Para o autor, a produção de sentido está associada à estrutura, aos papéis e às rotinas definidas pela organização. Em seu artigo sobre o caso “*Mann Gulch*”, explora a desintegração do conjunto de 16 homens que compõem uma brigada de incêndio florestal, levando à morte 13 deles. Eles perderam sua estrutura social, tornaram-se ansiosos e foram incapazes de dar sentido ao que estava acontecendo; conseqüentemente, o desastre se deu pelo colapso da estrutura e do processo de *sensemaking* do grupo.

Nesse caso, a estrutura estava definida pelos papéis inter-relacionados. Há um conjunto de rotinas, o que é crucial na definição de uma organização, com habituais padrões de ação do grupo. A estrutura social do grupo estudado está baseada em três níveis hierárquicos: (a) um líder, responsável pela avaliação da situação, decisões, ordens e definição de fuga; (b) um segundo líder fica na retaguarda da equipe, repete as ordens, verifica se as ordens foram compreendidas, ajuda a equipe a coordenar suas ações, costuma estar mais próximo do grupo que o

líder; (c) por último, o tripulante, ou seja, os restantes do grupo são responsáveis pela execução das ordens. Os papéis são definidos a partir de padrões de ação conhecidos e vivenciados anteriormente pelos indivíduos. Isso permite a troca de papéis, sem comprometer a ação do grupo.

Weick e Roberts (1993) usam a palavra “coletivo” para a noção de “espírito coletivo”, que se refere aos indivíduos que agem como se fossem um grupo, que relacionam suas ações. A forma como esta inter-relação é feita revela o espírito coletivo, que difere em seu grau de desenvolvimento. Pode-se representar o “espírito coletivo” em termos de método e não conteúdo, estruturação e não estrutura. Inter-relações não são dadas, mas são construídas e reconstruídas continuamente por indivíduos.

Para os autores, o conceito de “espírito coletivo” é desenvolvido para explicar o desempenho organizacional em situações que requerem quase confiabilidade operacional contínua, conceituado como um padrão de inter-relações de ações, baseadas em atenção, visando à confiabilidade e a um ambiente livre de erros.

Algumas características definem a performance do grupo, sugeridas por Asch (1952, *apud* WEICK; ROBERTS, 1993, p. 362), quando:

- os indivíduos criam as forças sociais da vida em grupo. E a ação do grupo atinge o resultado, com a participação de todos, sob a direção de uma única organização;

- os indivíduos agem como se houvesse forças sociais; eles constroem suas ações (contribuir), enquanto que preveem um sistema social de ações conjuntas (representar) e que se inter-relacionam, construindo ação com o sistema que já está previsto (subordinado). Há ações do grupo que só são possíveis quando cada participante tem uma representação que inclui as ações de outros em suas relações. Apoiar e complementar os outros é uma situação comum, quando as representações são estruturalmente similares. Só quando essas condições são dadas às pessoas, podem subordinar-se às normas de ação conjunta;

- contribuem, representam e subordinam, criando um conjunto de inter-relações entre as atividades. Quando essas condições são dadas, tem-se um

sistema social ou um processo de uma forma definitiva, que abrange as ações de um número de indivíduos. Tal sistema não reside nos indivíduos separadamente, embora cada indivíduo contribui para ele, nem reside fora deles; está presente nas inter-relações entre as atividades dos indivíduos;

- os efeitos produzidos por um padrão de atividades inter-relacionadas variam, bem como varia a força. Num sistema de atividades inter-relacionadas, os indivíduos podem trabalhar para ou contra os outros. Pode-se dizer que os elementos do sistema podem ser expressos como a soma das ações dos indivíduos. Porém, quando o processo está em movimento, não é mais o indivíduo “como tal” que determina sua direção, nem o grupo atuando sobre o indivíduo como força externa, mas os indivíduos a trabalhar, para ou contra o outro. O exemplo citado por Asch (1952, *apud* WEICK; ROBERTS, 1993, p. 364), é quando as munições são embarcadas na aeronave e seus mecanismos de segurança são removidos. Se houver uma mudança na missão, a artilharia deve ser desarmada, removida e substituída por outro material bélico que está agora ativado, tudo isso sob pressão de tempo enorme. Esta atividade inter-relacionada, embora fortemente acoplada, pode tornar-se mais ou menos perigosa, dependendo de como o relacionamento é feito.

Os autores Frohm, Lindkvist e Tell (2009) trazem o modelo (Figura 7) de interação e inter-relações. O modelo mostra a dinâmica entre ambos os lados. A interação pela qual os indivíduos se encontraram face a face e os casos de inter-relacionamento em que o indivíduo está trabalhando sozinho.

O indivíduo é considerado uma pessoa capaz de subordinar, representar e contribuir por si só. Com base em suas representações, os membros são capazes de se envolver em uma espécie de retrospectiva de sentidos. Assim, com a experiência do passado, conseguem compreender a situação atual e como ela ocorre (WEICK, 1995). Consequentemente, os artefatos e a interação dinâmica entre as fases de interação e inter-relação são altamente significativos para a realização das atividades e da integração do conhecimento.

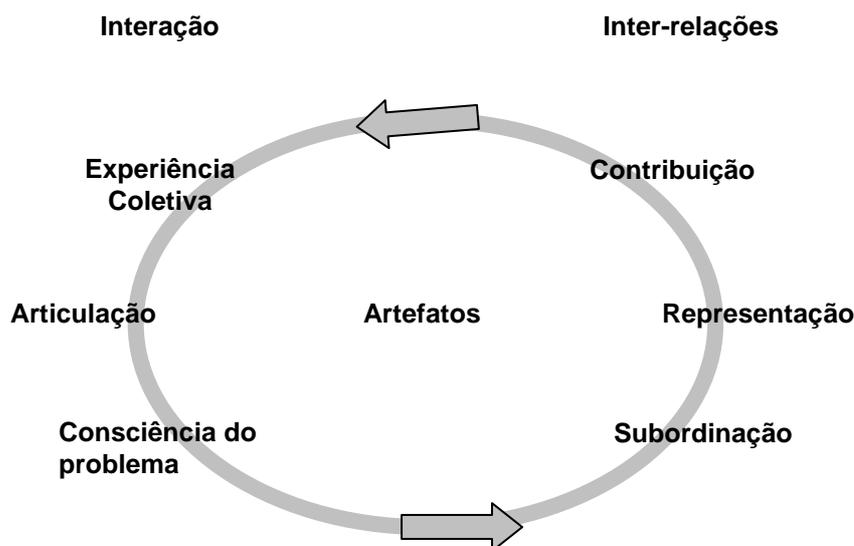


Figura 7 - Modelo de interação e inter-relações
 Fonte: Frohm; Lindkvist; Tell (2009).

Para Frohm (2009), as competências coletivas acontecem sob duas lógicas: interativa e inter-relacional. Na ação interativa, os indivíduos interagem, trocam experiências e esta interação acontece nas reuniões do projeto, por isso é um fenômeno coletivo, e na ação inter-relacional, o indivíduo retorna para as suas atividades, e relaciona o que trouxe das reuniões com suas experiências pessoais.

Um exemplo de competência coletiva, considerada por Weick e Roberts (1993), é o estudo dos grupos de trabalho em um porta-aviões. Isso mostra como as equipes funcionam como unidades individuais, guiadas por um “espírito coletivo” que passa a existir quando cada membro dá atenção consciente a todo o sistema e às consequências de suas ações. Ao trabalharem dessa maneira, os membros do grupo são socializados, de forma coletiva, por um conhecimento comum. O “espírito coletivo” é desenvolvido para explicar o desempenho organizacional em situações que requerem confiabilidade operacional contínua. Nesse sentido, são fundamentais as inter-relações das ações baseadas em observação e atenção.

Para esses autores, a competência coletiva se manifesta por meio da inter-relação, que, para ocorrer, necessita de “espírito coletivo” entre os indivíduos de uma equipe que lhe permita realizar a ação. Weick (1995) traz a ideia de que o significado compartilhado não é o que é crucial para a ação coletiva, mas a experiência da ação coletiva que é compartilhada. Frohm (2009, p. 3) afirma que a

“competência coletiva requer uma capacidade de dar sentido à ação de outros indivíduos e uma capacidade de adaptação de uma ação, considerando as informações dadas por eles”.

Boreham (2004) argumenta que, em muitos casos, a competência deve ser considerada como um atributo de grupos, equipe e comunidades. A competência é constituída em padrões de interação dentro da equipe, que lhe permite lograr o sentido coletivo de situações desafiadoras no local de trabalho. A capacidade de construção coletiva depende da equipe, que possui e faz uso de uma base de conhecimento comum, além de manter um sentido de interdependência.

Em seu trabalho, o autor propôs três estágios que devem existir para a construção da competência coletiva. O primeiro estágio consiste na construção do sentido coletivo de eventos no local de trabalho, onde a importância do sentido coletivo no grupo depende da maneira como a orientação é desenvolvida. Podem ocorrer dúvidas e incertezas quanto ao objeto da atividade do grupo e, neste caso, a linguagem torna-se fundamental para a construção do sentido coletivo. O segundo estágio consiste no desenvolvimento e uso de uma base de conhecimento coletivo, sendo que a singularidade de uma organização depende da sua capacidade para desenvolver uma estrutura de conhecimentos que pode ser mantida em uma base mais duradoura do que a base de conhecimentos individuais dos membros. E o terceiro estágio refere-se ao desenvolvimento do senso de interdependência entre os membros do grupo, em que a atividade coletiva requer cooperação e comunicação entre os subsistemas e depende da capacidade do grupo para superar as tendências de fragmentação das diferentes percepções dos subsistemas mediante o desenvolvimento de um senso de interdependência.

A Figura 8 apresenta os três estágios da construção da competência coletiva apresentada por Boreham (2004):

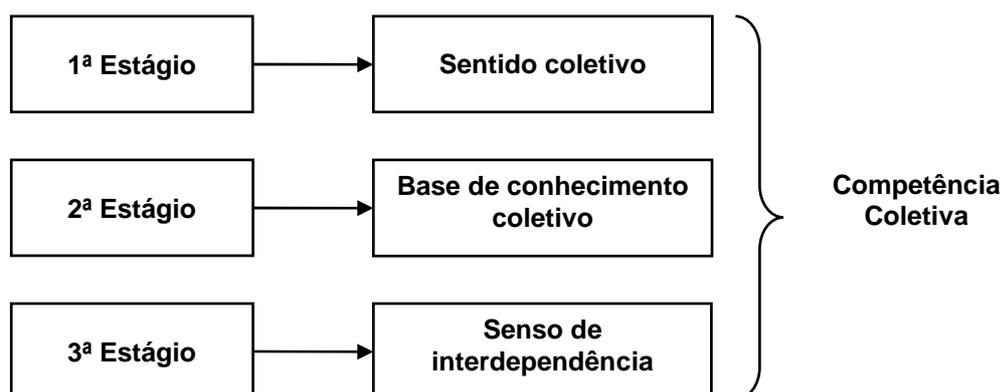


Figura 8 - Estágios para a construção da competência coletiva
Fonte: Adaptado de Boreham (2004).

Uma característica comum das novas formas de organização do trabalho, segundo Boreham (2004), é a ênfase no trabalho em equipe e a delegação de consideráveis graus de autonomia do centro para a periferia.

Frohm (2002), a partir dos estudos de Weick (1993), Weick e Roberts (1993) e Hansson (1998), faz uma comparação entre os processos envolvidos na competência coletiva, como mostra o Quadro 2.

	Weick (1993)	Weick e Roberts (1993)	Hansson (2003)
Bases de Ação	Rotinas e papéis	Ação baseada em contribuição <i>heedful</i> (atenta)	Ação baseada em contribuição <i>skillful</i> (hábil)
Bases de Coordenação	Papéis interrelacionados e rotinas	Representação do sistema social (não compartilhado entre indivíduos na equipe)	Significado compartilhado
Bases de Sensemaking	<i>Sensemaking</i> na base dos papéis e rotinas e na intimidade <i>nondisclosive</i> (não descoberta)	<i>Sensemaking</i> pode ser considerado um ato cognitivo individual.	<i>Sensemaking</i> coletivo na base do entendimento compartilhado e unidade cognitiva (e, às vezes, emocional)

Quadro 2 - Processos envolvidos na competência coletiva
Fonte: Frohm (2002, p. 21).

Para Chédotel e Pujol (2009), a competência individual e a coletiva estão associadas, pois o desenvolvimento de habilidades individuais acontece naturalmente, dando continuidade à criação e mobilização da competência coletiva.

Desenvolver uma competência coletiva exige, primeiramente, identificar quais são as competências relevantes para cada situação encontrada e uni-las. Para isso,

os autores apresentam três abordagens teóricas que permitem compreender como os membros de um coletivo combinam suas competências individuais:

- a teoria da experiência: identificação e utilização da capacidade, com base na observação e resolução de problemas. O desempenho esperado é a capacidade que o grupo reconhece que ele é particularmente eficaz em determinadas situações. A competência coletiva baseia-se na mobilização de uma rede de pessoas de acordo com seu nível de competência esperado;

- a teoria do conhecimento, habilidade e capacidade: habilidades, conhecimentos e competências pessoais necessárias para o trabalho em equipe. Mostra que o *know-how* não é suficiente para estabelecer uma competência coletiva; também depende da aquisição de habilidades sociais. Não é apenas selecionar os indivíduos com base em sua experiência com a situação encontrada, mas também sua capacidade de trabalhar como uma equipe;

- a teoria da diversidade: as duas primeiras teorias não garantem uma dinâmica coletiva. Mobilização dos indivíduos com base na competência individual é uma condição necessária, mas não suficiente para gerar a competência coletiva. É preciso desenvolver formas de integração, para que a diversidade das competências individuais traga resultados inovadores para a equipe.

Zarifian (2001) afirma que, em uma equipe ou rede de trabalho, emerge uma competência coletiva, que é mais do que a soma das competências individuais. Isso pode ser explicado pela sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no grupo. Para que essa competência coletiva possa exercer-se, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, compartilham, ao menos parcialmente, uma linguagem profissional que 'enxerga' suas necessidades de cooperação.

Krohmer (2004) apresenta, em seu artigo, diferentes formas de competência coletiva e procurou identificá-las no campo coletivo. O próximo quadro apresenta as seguintes formas de competência coletiva:

Competências coletivas	Descrição
Práticas comuns	Conhecimento e <i>know-how</i> na posse de todos os membros do coletivo.
Cenários de interação	Mobilizar uma rede de atores considerados relevantes.
Construção conjunta de uma solução <i>ad hoc</i>	Capacidade para co-construir uma solução <i>ad hoc</i> .
Soluções da organização	Uma capacidade coletiva para inventar continuamente sua organização, muito além de mera variação de um plano global formalizado pelas regras organizacionais.

Quadro 3 - Diferentes formas de competência coletiva
 Fonte: Adaptado de Krohmer (2004).

Para o autor, a competência coletiva representa todo conhecimento e *know-how* de um conjunto coletivo para enfrentar uma situação de trabalho. Ele descreve as formas de competência coletiva da seguinte forma:

- desenvolver práticas comuns: podem ser feitas incentivando o intercâmbio de boas práticas. Exemplo: os colaboradores que executam as mesmas tarefas podem discutir as principais dificuldades que enfrentam no seu trabalho;

- cenários de interações: internalizados pelo coletivo, para mobilizar uma rede de atores, para melhorar as habilidades coletivas em cenários de interação, pode ser tentado sensibilizar os colaboradores no que cada um faz na organização. Este conhecimento começa com a integração de um novo empregado, por exemplo, o estabelecimento de vias de integração nos diferentes departamentos da empresa;

- construção conjunta de uma solução *ad hoc*: é a capacidade de co-construção de uma solução *ad hoc*, internalizada pelo coletivo. O conhecimento é compartilhado ou complementado;

- soluções organizacionais: a empresa deve garantir que os colaboradores estejam seguindo os propósitos da organização. Por exemplo, quando os colaboradores estão implementando soluções organizacionais que sejam adequadas para a organização.

Le Boterf (2003, p. 229), ao definir competência coletiva, afirma que ela não constitui um dado prévio nem pode ser compreendida a partir de uma lista de

atributos, pois ela “emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais”. Para o autor, as competências coletivas de uma equipe ou de uma rede não dependem somente da soma das competências individuais e, sim, de suas combinações e interações. “A competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquiridas por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas” (*idem*, p. 231).

Ainda segundo o mesmo autor, o reconhecimento da existência da competência coletiva pode acontecer com base nos seguintes elementos apresentados no Quadro 4:

Conteúdo da competência coletiva	Descrição
Um saber elaborar representações compartilhadas	<ul style="list-style-type: none"> - As representações compartilhadas tomam, às vezes, a forma de mapas cognitivos comuns, que representam: processos de pensamentos, modos de raciocínio, relações de causa e efeito, classificações ou tipologias; - São características de um grupo; - Elas são compostas de normas, valores coletivos, de prioridades, de esquemas de interpretação.
Um saber comunicar-se	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de uma linguagem comum que pertence somente à equipe, em relação às suas práticas; - Um saber social comum é necessário para se comunicar e cooperar.
Um saber cooperar	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento compartilhado para coagir e co-produzir; - Colocar à disposição da equipe as competências individuais, condição essencial de complementaridade e polivalência.
Um saber aprender coletivamente da experiência	<ul style="list-style-type: none"> - É capaz de tirar, coletivamente, lições da experiência; - É a aprendizagem por e na ação; - A aprendizagem é coletiva, da própria equipe e não apenas de alguns ou de cada um de seus membros que aprende.

Quadro 4 - O conteúdo da competência coletiva

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003).

Le Boterf (2003) acrescenta que o desenvolvimento da competência coletiva é um desafio para as empresas que buscam melhorar seu desempenho, tornando-se uma rede de competências dependente da combinação e mobilização de recursos de seus atores - cada indivíduo necessita da contribuição do outro. O autor apresenta algumas condições favoráveis (elementos facilitadores) para o desenvolvimento das competências coletivas nas organizações. O Quadro 5 apresenta essas condições.

Condições favoráveis	Descrição
Organizar a cooperação entre as competências	Uma linguagem comum deve ser compartilhada pela equipe ou pela rede, como, por exemplo, um <i>software</i> de gestão de processos. A implementação de uma complementaridade entre as competências somente existe quando o indivíduo encontrar competências complementares às suas e puder operacionalizá-las plenamente e integrá-las aos conhecimentos produtivos.
Facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou junto a especialistas	Estabelecimento de uma rede de intercâmbio e apoio mútuo. Cada um dos membros deve poder contar com os outros, apelar para seus saberes ou para suas competências e estar disponível.
Promover a existência das competências ou dos saberes comuns	Consiste na redundância das competências e saberes comuns para atenuar ausências de polivalência e garantir tarefas em comum.
Dispor de uma ferramenta que permita proceder a ofertas e procuras de competências	Implementar uma ferramenta que socialize as competências disponíveis. Essa condição é tanto mais necessária quanto mais extensa for a rede de cooperação.
Implantar estruturas de geometria variável	Implementar uma estrutura de gestão por projetos, na qual é possível o indivíduo ocupar diferentes papéis. Facilita a sinergia e o intercâmbio das competências.
Desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais	Permite maior permeabilidade e novas combinações entre as competências.
Garantir o tratamento das interfaces	As interfaces tornam-se essenciais, pois o desempenho de uma rede reside mais nas interoperações e na gestão adequada das interfaces. O importante é saber cooperar nas margens entre um setor e outro.
Manter a diversidade das competências	A diversidade gera a criatividade. A cooperação supõe a diferença para funcionar de modo inovador, para criar valor agregado.
Criar relações de solidariedade e de convivência	A competência não tange somente à cognição compartilhada ou à organização, mas também depende da convivência e da solidariedade.
Instaurar anéis de aprendizagem	Desenvolvimento de diversos ciclos de aprendizagem formais e informais para promover a aprendizagem através da experiência coletiva.
Implantar uma memória organizacional	Constituição de uma base de conhecimentos, valores, princípios comuns que representam referências de cooperação, procedimentos, práticas formalizadas de saberes e de competências.
A base de conhecimentos	Comporta a competência de criação e de aquisição dos conhecimentos para inovar.
Implementar um gerenciamento apropriado	O desenvolvimento da competência coletiva não é espontâneo e supõe um gerenciamento que disponha de saberes e de competências de integração e capacidades para: conduzir redes ou projetos transversais, conduzir reuniões de síntese e de retorno de experiências, de valorizar e de correlacionar as especificidades e o potencial de cada um dos colaboradores, de formalizar e de capitalizar as práticas profissionais, de desempenhar um papel de mediador entre as diversas ocupações, reunir as condições favoráveis à cooperação e ao trabalho interdisciplinar, aplicar os dispositivos de memória coletiva, elaborar e seguir indicadores de eficácia coletiva e de apreciar a contribuição individual ao desempenho coletivo.

Quadro 5 - Condições favoráveis ao desenvolvimento das competências coletivas
Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p. 242-253).

Para Retour (2008), o primeiro resultado esperado de uma gestão por competências coletivas refere-se à melhoria do desempenho do grupo considerado. Considera-se sua eficiência e eficácia, qualidade superior do trabalho realizado, aumento de ações conduzidas pelo coletivo e, conseqüentemente, maior capacidade de resolver os problemas encontrados pelas empresas.

Retour e Krohmer (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009, p. 159) apresentam fatores de criação e desenvolvimento da competência coletiva, como mostra a Figura 9. Os autores apresentam elementos exclusivos para as pessoas, como: o capital de competências individuais como base para criar oportunidades e o desenvolvimento de competências coletivas; a interação emocional que dá a condição a essa criação e ao desenvolvimento; as interações informais, construídas pelos atores, contribuem para sua estabilização; e a cooperação que facilita o desenvolvimento de competências coletivas. Fatores organizacionais também são identificados como fontes de criação de competência coletiva: a composição das equipes de trabalho que deve apontar para uma combinação harmoniosa de competências individuais e personalidades; as interações formais, permitidas para a constituição das estruturas de trabalho em grupo, temporárias ou permanentes; o estilo de gestão (que fixa objetivos, autonomia); e as alavancas específicas dos gestores, que, mediante o desenvolvimento de ações, critérios de seleção para avaliação das pessoas, facilitam o desenvolvimento de habilidades coletivas (cooperação, transmissão de informações).

Com base nesses fatores, é possível distinguir quatro atributos da competência coletiva, conforme mostra a Figura 9, a seguir. O referencial comum, desenvolvido coletivamente, serve de preparação e implementação de ações de um grupo de trabalho. Permite auxiliar o grupo a normalizar seu desempenho e, ao mesmo tempo, estar de acordo com os objetivos a alcançar. O grupo de trabalho também desenvolve uma linguagem comum que facilite a comunicação entre os seus membros. A memória, coletivamente, pode ser considerada a partilha ou a criação de um novo conhecimento, *know-how* comum, ou uma interpretação de um conhecimento. E o compromisso subjetivo se refere à autonomia, decisão, iniciativa de um trabalho coletivo no exercício da sua atividade.

Considerando a criação e do desenvolvimento da competência coletiva e de seus atributos, espera-se atingir os seguintes resultados destacados pelos autores: maior performance individual; coletiva (intragrupo e inter-grupo); e organizacional, ou seja, gerar aprendizagem individual e organizacional.



Figura 9 – Síntese das competências coletivas
 Fonte: Adaptado de Retour e Krohmer (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009).

As competências coletivas serão estudadas em um ambiente de Redes de Cooperação, cujo estudo se fará a seguir.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO

As organizações são distintas, cada qual com seus objetivos específicos e sua cultura. A reestruturação econômica dos anos 1980 induziu várias estratégias reorganizacionais nas empresas. Da metade da década de 1970 em diante, houve uma divisão importante na organização da produção e dos mercados na economia global, gerando transformações organizacionais. O principal objetivo das transformações organizacionais era lidar com a rapidez e as incertezas causadas com as mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais, aumentando assim a flexibilidade nos processos de produção e gerenciamento (CASTELLS, 1999).

Castells (1999) identificou duas tendências de evoluções organizacionais: a primeira foi a transição da produção em massa para produção flexível. Com o crescimento e a diversidade dos mercados e o ritmo acelerado de transformação tecnológica, ficou inviável o sistema de produção em massa, dando espaço à produção flexível, em que a produção se adapta à transformação contínua, atende as variações do mercado, na flexibilidade do produto e dos processos, permitindo maiores economias ao longo do processo. A segunda tendência é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Nas pequenas empresas, a produção flexível é mais bem recebida, enquanto que, nas grandes empresas, a produção em massa pode ser uma consequência da crise. Para as empresas grandes sobreviverem, é preciso mudar a estrutura organizacional, tornando-a mais flexível.

Sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, torna-se essencial as pequenas e médias empresas atenderem a demanda de uma produção flexível. Casarotto e Pires (2001) afirmam que a cooperação entre pequenas e médias empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas e médias empresas (PMEs) possam buscar sua sobrevivência e a sociedade o seu desenvolvimento equilibrado.

Neste contexto, surgiram estruturas organizacionais mais planas, ágeis, flexíveis e enxutas que possibilitaram uma redução de custos e uma diferenciação das empresas frente a seus concorrentes, por ações como lançamento de novos

produtos, aumento da qualidade, rapidez na entrega e melhoria no nível de serviço associado ao produto (SALERNO, 1992). Segundo Ribaut *et al.* (1995), a sociedade de empresas, também chamada de rede de empresas, consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo é fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede.

A formação de redes, segundo Castells (1999), é a desintegração vertical por meio de contratação de uma grande empresa e as redes horizontais de pequenas empresas, onde ambos se beneficiam e se adaptam às mudanças organizacionais. A empresa em rede nada mais é que um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos comuns. Cada empresa em rede possui sua cultura organizacional, porém objetivos comuns a alcançar.

Para Castells (1999, p. 188), “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico”. O autor define rede como um conjunto de nós interconectados, e a intensidade e frequência da interação dos atores sociais serão maiores se esses não só não fizerem parte de uma rede, mas constituem os seus próprios nós .

De acordo com Mance (1999), a rede é representada por uma articulação entre diversas unidades. Mediante certas ligações, trocam-se elementos entre si, fortalecendo-se e, ao mesmo tempo, todo o conjunto na medida em que são fortalecidas, podendo expandir-se em novas unidades ou manter um equilíbrio sustentável.

Já para Balestro (2004, p. 52), as “redes são consideradas arranjos interorganizacionais, que formam uma estrutura própria mais do que uma forma híbrida de organização entre hierarquia e mercado”. Dessa forma, as redes são estabelecidas a partir das interações entre organizações e indivíduos, com a necessidade de atender os interesses individuais e coletivos.

O propósito central das redes de cooperação para Antunes, Balestrin e Verschoore (2010, p. 18) é:

Reunir atributos que permitam uma adequação dinâmica ao ambiente competitivo. Ou seja, uma das propriedades fundamentais das redes de cooperação entre empresas é a de gerar competitividade para as empresas associadas. Para isto, torna-se necessária a realização de ações uniformizadas e padronizadas, porém descentralizadas, que possibilitem, simultaneamente: i) ganho de escala relacionado com as várias formas de união entre as empresas; ii) a ação flexível das empresas que constituem a rede.

Após apresentar o conceito de redes de cooperação, sua origem e seu propósito, faz-se necessário abordar as condições necessárias para o seu estabelecimento.

2.2.1 Estabelecendo Redes de Cooperação

Balestrin e Verschoore (2008) apontam três condições fundamentais para o estabelecimento de redes de cooperação: objetivos comuns, interação e gestão. Conforme mostra a Figura 10, observar as três condições é essencial para se obter os ganhos competitivos.

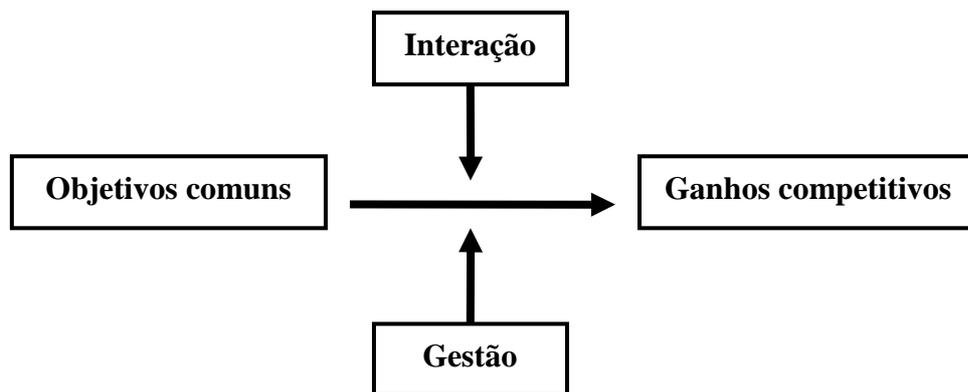


Figura 10 - Condições para o estabelecimento de redes de cooperação
Fonte: Balestrin e Verschoore (2008).

Para os autores, dificilmente a rede de cooperação sobreviverá se os interesses entre os atores principais forem divergentes. Os objetivos comuns facilitam o surgimento de um ambiente de cooperação em torno de interesses importantes de todos os membros de determinada rede. A cooperação é a atitude de

trabalhar junto e em benefício de metas comuns (SEBRAE, 2002). Os objetivos podem ser da seguinte ordem: acessar recursos, exercer assimetria, buscar reciprocidade, ganhar eficiência, alcançar estabilidade, atingir legitimidade e possibilitar flexibilidade.

Com o objetivo comum de acessar os recursos, uma organização estabelece elo ou trocas com outras organizações pela necessidade de ter acesso a recursos tangíveis ou intangíveis, pois muitas vezes existe a escassez dos recursos no ambiente. Ao exercer a assimetria de poder, as organizações ampliam seu poder individual por meio da rede. Pela busca de reciprocidade, as redes são constituídas por meio de cooperação, da colaboração e da coordenação entre as organizações. “As redes de cooperação se formam com o propósito de ampliar a capacidade de executar ações coletivas em prol de interesses compartilhados” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 153).

As organizações constituídas em rede, onde é permitido o acesso a uma diversidade maior de informação e conhecimento, terão a capacidade de absorção maior do que seus concorrentes, isso porque as redes permitem interconectividade maior, pela qual os recursos (tangíveis ou intangíveis) encontram-se mais facilmente disponibilizados e internalizados (BALESTRO *et al.*, 2004).

A rede oferece a possibilidade de dispor de tecnologias, reduzir os custos e aumentar a eficiência interna das empresas associadas e, por consequência, aumentando a competitividade. Algumas empresas buscam participar de uma rede com forte reputação no mercado, para fortalecer sua imagem junto aos clientes, fornecedores e demais agentes, com o propósito de maior legitimidade no mercado em que atuam. A flexibilidade é outro fator importante na estrutura organizacional. Devido ao crescimento da competição entre empresas, existe a necessidade de velocidade e adaptabilidade à nova realidade competitiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os atributos de interação de uma rede, segundo Balestrin e Verschoore (2008), são: conectividade (grau de conexão entre os participantes), identidade (a imagem mental que é criada em relação aos outros participantes), complexidade (as diversas formas de interação que ocorrem), autenticidade (minimização do

comportamento antissocial nas relações face a face), laços fortes (interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo), laços fracos (interações pouco intensas), densidade (proporção de conexões existentes), cliques (existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede), equivalência estrutural (grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede), buraco estrutural (indica as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas), autonomia estrutural (capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional da rede), centralidade (indica em que medida uma empresa está conectada as demais), proximidade (a distância média entre uma empresa e as demais) e o poder de *bonacich* (determinado pela quantidade de conexões de uma empresa).

Os autores citam que a possibilidade de uma rede realizar seus objetivos comuns está intimamente ligada à capacidade de seus integrantes estabelecerem conexões entre si. Além dos objetivos comuns e a interação, são necessários os instrumentos de gestão para gerenciar essas redes, a saber: instrumentos contratuais, estratégicos de tomada de decisão e de integração. A gestão da rede é o elo essencial que objetiva viabilizar a integração entre a estrutura e a estratégia das empresas associadas (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, p. 21). O “sucesso do funcionamento das redes não está apenas no seu desenho contratual, mas na formação das normas que regulam as interações entre as empresas” (BALESTRO, 2004, p. 54).

A formação da rede está no fato de que as relações geram ganhos para todos os envolvidos, tendo em vista o fortalecimento da competitividade das empresas associadas a uma rede. O primeiro ganho é a possibilidade de ampliar a capacidade de ação de uma determinada empresa individual a partir de uma perspectiva coletiva. O segundo ganho envolve os ganhos de escala e poder de mercado; isso contribui para a competição das empresas. O terceiro ganho é a geração de soluções coletivas que tendem a permitir a geração e disponibilidade de soluções a partir da rede na qual a empresa se insere. O quarto ganho é que a formação de redes facilita reduzir os custos e os riscos assumidos pelas empresas associadas. O quinto ganho é o acúmulo de capital social e, por fim, os ganhos de aprendizagem coletiva. Esses ganhos estão relacionados à aquisição de conhecimento, desenvolvimento de práticas, geração de valores comuns, geração de processos novos que podem ser

compartilhados coletivamente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Casarotto Filho e Pires (2001) acrescentam, como principais vantagens da união em redes, a possibilidade de trocas de experiências, ou seja, o *know-how* das atividades desenvolvidas; agregar valor aos clientes mediante as atividades desenvolvidas e a contribuição concorrencial com certo grau de exclusividade.

2.2.2 Tipologias de Redes Interorganizacionais

A literatura apresenta uma diversidade de tipologias de redes interorganizacionais. Castells (1999) argumenta que elas aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Para compreender essas diferenças e diversidades de tipologias de redes interorganizacionais, Marcon e Moinet (2000, *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004) criaram o mapa conceitual, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (*vide* Figura 11).

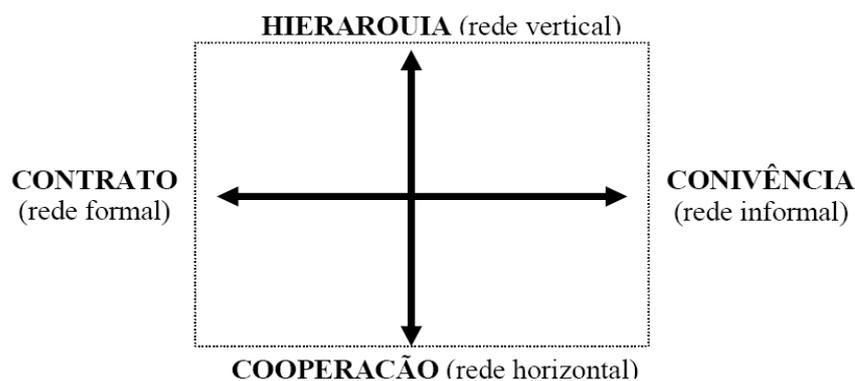


Figura 11 - Mapa Conceitual inspirado em Marcon e Moinet (2000)
Fonte: Marcon e Moinet (2000, *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Em cada um dos pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo de configuração de rede. É por este motivo que há uma diversidade de tipologias de redes interorganizacionais. As redes podem ser classificadas em:

a) Redes Verticais: a hierarquia. Neste tipo de rede, a hierarquia sustenta a interdependência entre os participantes. É semelhante a uma relação entre matriz e filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa. Essa configuração é geralmente utilizada pelas grandes redes de distribuição, para estarem mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos.

b) Redes Horizontais: a cooperação. Neste tipo de rede, cada empresa possui sua independência, mas cooperam de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologia, ações de *marketing*, entre outros.

c) Redes Informais: a convivência. São redes constituídas sem qualquer tipo de contrato formal de regras, e a cooperação se dá pelos interesses mútuos, baseados apenas na confiança.

d) Redes Formais: o contrato. São redes fortemente formalizadas por meio de termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores: redes como as alianças estratégicas, *joint ventures*, as franquias.

Nas tipologias de redes apresentadas, observa-se que dificilmente existirão duas redes estruturadas semelhantemente, pois cada qual possui sua essência e diversidade. As relações de cooperação entre empresas podem ser formais ou informais, e a direção da cooperação, vertical ou horizontal.

2.3 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO AMBIENTE DE REDE DE COOPERAÇÃO

A partir da revisão teórica, foram identificados elementos comuns nas teorias que dão sustentação às competências coletivas, que servirá de base para a pesquisa empírica no contexto de rede de cooperação.

As competências podem ser analisadas por diferentes abordagens, porém, de um modo geral, são analisadas, sob a ótica da organização e das pessoas. Para

RUAS (2005), as competências individuais são a mobilização de aplicação de conhecimento e capacidades numa situação, e são definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. E as competências organizacionais são formas mais estratégicas de utilizar o conceito de competências.

As competências individuais e organizacionais servem de base para a construção das competências coletivas. Percebe-se que existe uma complementaridade entre as competências nas abordagens funcional e social, pois as funções básicas da empresa só serão desenvolvidas se houver suporte de conhecimento técnico, sistemas de gestão, valores, normas e o desenvolvimento de inter-relações entre os setores da empresa. Os indivíduos estabelecem relações sociais na organização, onde trocam informações, experiências, competências, capacidades. É nesse processo que se desenvolvem as competências coletivas da organização, que é fundamental para o seu bom desempenho, dos indivíduos e do grupo.

O Quadro 6 a seguir apresenta os elementos constitutivos das competências coletivas e as ações norteadoras que servirão de base para a pesquisa empírica. Para este estudo, a interação e inter-relação referem-se ao contato mantido entre a rede e entre os associados. O sentido coletivo é relacionado aos objetivos comuns compartilhados pelos associados. A base do conhecimento comum refere-se ao compartilhamento de saberes e experiências entre os associados para a gestão do negócio. A articulação das competências individuais refere-se à forma como se dão as trocas e as realizações das atividades entre os associados da rede. Por fim, ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas referem-se ao contexto de Rede de Cooperação.

Elementos Constitutivos das Competências Coletivas	Ações Norteadoras	Referencial Teórico
Interação e Inter-relação	- Contato mantido entre a Rede e os associados	Weick; Roberts, 1993; Frohm, 2002, 2009; Hansson, 2003; Boreham, 2004; Sandberg e Targama, 2007; Michaux, 2005, 2007; Frohm, Lindkvist e Tell, 2009.
Sentido Coletivo	- Objetivos comuns compartilhados pelos associados	Weick, 1993, 1995; Weick e Roberts, 1993; Hansson, 2003; Boreham, 2004; Sandberg e Targama, 2007; Retour, 2008
Base do Conhecimento Comum	- Compartilhamento de saberes e experiências entre os associados para a gestão do negócio	Boreham, 2004
Articulação das Competências Individuais	- Complementaridade entre os associados da Rede	Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003; Chédotel e Pujol, 2009
Ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas	- Contexto de Rede de Cooperação	Le Boterf, 2003; Retour e Krohmer (2006, <i>apud</i> Dufresne; Peyrat-Guillard, 2009)

Quadro 6 – Síntese referente aos elementos constitutivos das competências coletivas
Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta pesquisa, as principais abordagens teóricas referem-se a competências coletivas e redes de cooperação, conforme mostra o Quadro 6. Os elementos constitutivos das competências coletivas são descritas a seguir, e posteriormente analisadas no Capítulo 4:

A **interação e a inter-relação** podem ocorrer tanto no ambiente de trabalho como nos ambientes sociais, facilitando, assim, a ação interativa, a cooperação, a socialização e o entendimento compartilhado entre os indivíduos e entre os membros dos grupos (WEICK; ROBERTS, 1993; FROHM, 2002, 2009; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004; SANDBERG; TARGAMA, 2007; MICHAUX, 2005, 2007; FROHM; LINDKVIST; TELL, 2009). O **sentido coletivo** é construído a partir das interações, em que os indivíduos agem conforme o sentido assumido por eles ao realizarem suas ações no grupo (WEICK, 1993, 1995; WEICK; ROBERTS, 1993; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004; SANDBERG; TARGAMA, 2007; RETOUR, 2008).

A **base do conhecimento comum** é desenvolvida a partir das interações ocorridas no grupo, sendo relacionada e aplicada em seu local de trabalho, onde a linguagem se torna crucial para a construção deste conhecimento (BOREHAM,

2004). **A articulação das competências individuais** acontece nas interações entre os indivíduos, quando eles começam a se conhecer, buscando a complementaridade de suas próprias competências individuais para atingir resultados eficientes no grupo e na sua própria organização, existindo trocas de conhecimento, capacidades e competências (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; CHÉDOTEL; PUJOL, 2009). As **ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas na Rede** são fundamentais para que a competência coletiva se desenvolva, e isso depende da combinação e mobilização de recursos e seus atores (LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009)).

Estes elementos foram estudados em um ambiente de rede de cooperação. Os elementos apresentados passam a ideia de que as competências coletivas são geradas no ambiente interno da organização. Mesmo que a abordagem funcional não tenha sido aprofundada neste trabalho, ela é fundamental para o bom desempenho organizacional e para o desenvolvimento das competências coletivas, sendo que a empresa é composta por indivíduos com diferentes competências, e um dos desafios é combinar e mobilizar essas competências para que elas agreguem valor à organização (NORDHAUG; GRONHAUG, 1994). Dessa maneira, dá-se a complementaridade entre o aspecto funcional e social das competências coletivas.

Para buscar o entendimento da área de concentração da pesquisa, desenhou-se o mapa conceitual exposto abaixo (Figura 12), que delimita a abrangência do campo de pesquisa.

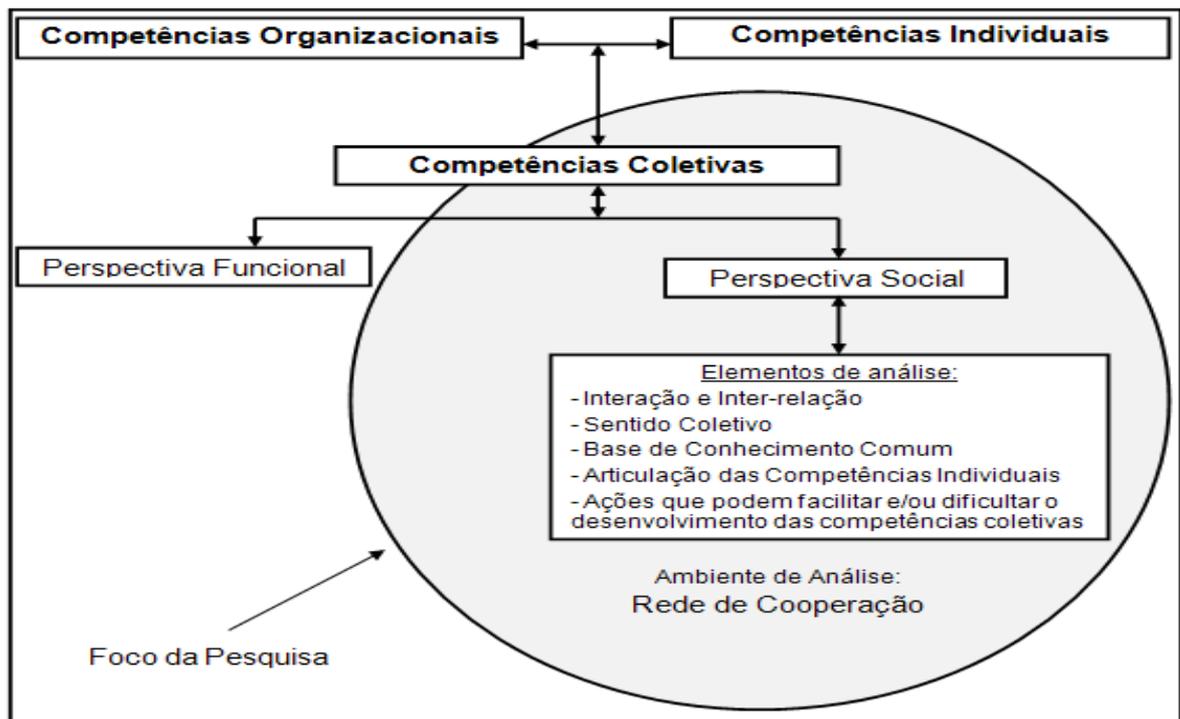


Figura 12: Mapa conceitual do campo de pesquisa proposto
 Fonte: Elaborado pela autora.

Para desenvolver esta pesquisa, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo. Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, desenvolvido na Rede ASIUSI. A seguir, são descritas as estratégias metodológicas que foram seguidas.

3.1 O MÉTODO

O método utilizado é o estudo de caso que, conforme Yin (2005), é uma estratégia de pesquisa utilizada em diversas situações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. “Embora esse estudo possa ser limitado a apenas alguns aspectos da vida organizacional, os resultados podem ser extremamente estimulantes e originais” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 73).

O estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 25).

Entende-se que o método mais adequado para responder a questão de pesquisa é o estudo de caso, pois o objetivo do presente estudo é compreender o desenvolvimento das competências coletivas e seus elementos constitutivos em um ambiente de redes de empresas. Segundo Yin (2005, p. 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que (1) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando (2) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois busca preponderantemente compreender um fenômeno ao invés de mensurá-lo. Godoy (1995) afirma que os estudos denominados qualitativos têm como preocupação o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Richardson (1999, p. 80) menciona que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Gaskell (2002) conclui que a finalidade real da pesquisa qualitativa é explorar o espectro de opiniões das diferentes representações sobre dado assunto. Conforme afirma Godoy (1995), na análise qualitativa, o ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser observados holisticamente. Segundo a autora, “[...] não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações” (GODOY, 1995, p. 63).

As informações obtidas em referências bibliográficas e publicações científicas serviram para maior compreensão do tema pesquisado e, por fim, buscou-se no meio empírico, mediante o estudo de caso, responder à questão de pesquisa e os objetivos do trabalho.

3.3 A ESCOLHA DA REDE

O interesse pela Rede ASIUSI deu-se por intermédio de contatos mantidos na UNISINOS e considerando-se a relevância do caso, pela rede ser destaque no ramo de usinagem. Destaca-se neste momento a relevância que teve o trabalho de Peretti (2008), que buscou investigar o processo de mudança organizacional ocorrido nas

empresas associadas à ASIUSI. A partir disso, surgiu o interesse de pesquisar como se desenvolvem as competências coletivas nessa rede.

A Rede ASIUSI é a única do estado do Rio Grande do Sul, no segmento de usinagem, situada no pólo industrial metal-mecânico, fundada em 2006, e atualmente conta com dez empresas associadas. As empresas têm destaque no mercado; todas possuem certificação de qualidade ISO 9001. Uma das empresas, pelo quarto ano consecutivo, ficou entre as 20 melhores em qualidade, sistema de gestão e empreendedorismo, no prêmio MPE Brasil (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas empresas). Duas outras empresas associadas detêm o primeiro e segundo lugares, respectivamente, do TOP 10, projeto metal-mecânico promovido pelo SEBRAE, que tem por finalidade promover a inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha, na cadeia produtiva, por meio da capacitação dos profissionais dessas empresas, conforme sua necessidade, auxílio na geração de indicadores, abertura de novos mercados, entre outros (ASIUSI, 2010).

Inicialmente, entrou-se em contato, via *e-mail*, com a consultora da rede, que, por sua vez, passou o contato (*e-mail*) do gestor da rede. Nessa ocasião, foram enviados, via *e-mail*, os objetivos da presente pesquisa e o interesse em investigar a Rede ASIUSI. O gestor, por sua vez, apresentou a proposta da pesquisa a todos os associados, para verificar a possibilidade de o estudo ocorrer na rede.

Esta fase da negociação encerrou-se em 05 de julho de 2010, com a aceitação da ASIUSI para a realização do estudo. Após a aceitação, foram enviados o contato (telefone e *e-mail*) dos associados. Nesse momento, tomou-se conhecimento das dez empresas associadas à rede. Foi feito contato com cada uma delas, marcando uma entrevista e, ao mesmo tempo, um contato com o gestor e o presidente da rede.

3.4 EMPRESAS ASSOCIADAS

Sendo uma pesquisa de natureza qualitativa, a amostra de pessoas

entrevistadas foi intencional, com a população-alvo constituída pelos empresários das 10 empresas associadas à rede e pelo presidente e gestor da Rede ASIUSI. Segundo Godoy (1995, p. 21), em estudos qualitativos, o pesquisador busca “captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Vale ressaltar que, em pesquisas de natureza qualitativa, não é relevante uma amostra numericamente representativa, mas, sim, uma amostra representativa em termos de conteúdo. Conforme a observação de Tripodi *et al.* (1981, p. 40):

Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser usada, porém menos atenção é devotada à descrição de relações quantitativas entre as variáveis. Da mesma forma, a amostragem representativa é de menor importância do que a seleção de uma série de casos para estimular ideias.

Conforme Godoy (1995, p. 58), “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados”. É adequado a este trabalho o conceito proposto por Gil (1995) de amostragem por acessibilidade que, segundo o autor, constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem e, por isso, é destituída de rigor estatístico.

O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostra em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (GIL, 1995, p. 97).

Dessa maneira, foram solicitadas doze entrevistas, sendo uma para cada representante da empresa associada da Rede ASIUSI, somando um total de dez empresas, uma entrevista com o gestor e a outra com o presidente da rede. As entrevistas ocorreram nas sedes das empresas, sendo todas devidamente gravadas com a permissão dos entrevistados.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados se deu por intermédio da pesquisa documental e da pesquisa de campo, mediante entrevistas semiestruturadas e observação não participante, na perspectiva de triangulação de dados. Segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991, *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 81), um dos tipos de triangulação de dados é: “[...] os dados coletados em momentos diferentes ou de fontes diferentes no estudo de um fenômeno”. Esta pesquisa foi guiada conforme apresentado no protocolo de pesquisa (APÊNDICE A). Segundo Yin (2005), o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados.

Os dados utilizados em uma pesquisa podem ser classificados, quanto à sua fonte, como primários e/ou secundários. Os dados primários são aqueles originados pelo próprio pesquisador, enquanto os dados secundários são fontes de consulta disponibilizada por terceiros, seja pela própria empresa, por outros pesquisadores, entre outras (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Neste estudo, utilizaram-se dados primários e secundários. A coleta de dados primários foi feita por meio da observação não participante e das entrevistas semiestruturadas. A observação não participante ocorreu no período de desenvolvimento deste trabalho, durante as visitas às empresas. É uma técnica em que “o observador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece fora” (LAKATOS; MARKONI, 2001, p. 193).

E as entrevistas semiestruturadas foram seguidas por um roteiro estabelecido com questões abertas. Segundo Gaskell (2002), a entrevista semiestruturada é aplicada a partir de um pequeno número de perguntas abertas, as quais devem ser previamente preparadas por meio de um guia, cobrindo os temas centrais e os problemas de pesquisa.

Uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas. Pode-se ficar surpreso com essa observação, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método de levantamento de dados. As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informações para o estudo de caso (YIN, 2005, p. 116).

Foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas, com base no referencial teórico estudado, levando-se em conta a questão de pesquisa, os objetivos geral e específico. O primeiro roteiro (APÊNDICE B) para coleta de dados foi destinado ao gestor e ao presidente da Rede ASIUSI, que abrangiam questões sobre a formação da rede, coordenação, objetivos, gestão. O segundo roteiro (APÊNDICE C) para a coleta de dados foi destinado aos associados da Rede ASIUSI. As questões foram elaboradas a partir dos principais elementos destacados no referencial teórico que acabaram gerando as categorias de análise, descritas a seguir.

Já os dados secundários constituíram a pesquisa documental, por meio de documentos que a rede disponibiliza para consulta, como meio de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (Yin, 2005). Constitui-se no exame de materiais de natureza diversa, buscando-se interpretações novas e/ou complementares (GODOY, 1995). Este instrumento foi utilizado para embasar a caracterização da empresa, identificação do ramo de atuação, mercado, missão, visão, estratégias e outros fatores relevantes.

Este estudo manteve o anonimato de todos os entrevistados. Os associados foram identificados como Associado A, Associado B, e assim por diante. O Presidente³ e o Gestor foram identificados conforme sua função, visto ter-se estabelecido esse acordo com o Gestor da rede, posteriormente questionado e levantado o assunto para todos os associados e, por fim, decidido pelo anonimato das entrevistas. O Quadro 7 apresenta a caracterização das entrevistas: os entrevistados, as datas da realização das entrevistas e o tempo de duração.

³ O Presidente também é o empresário da empresa (Associado B).

Entrevistados	Data da Entrevista	Tempo de Duração
Gestor	13/07/10	71 Minutos
Presidente	13/07/10	20 Minutos
Associado A	13/07/10	35 Minutos
Associado B	13/07/10	18 Minutos
Associado C	16/07/10	28 Minutos
Associado D	19/07/10	10 Minutos
Associado E	19/07/10	32 Minutos
Associado F	19/07/10	25 Minutos
Associado G	19/07/10	54 Minutos
Associado H	20/07/10	36 Minutos
Associado I	20/07/10	21 Minutos
Associado J	27/07/10	40 Minutos
TOTAL		390 Minutos

Quadro 7 – Caracterização das entrevistas
 Fonte: Elaborado pela autora.

No início de cada entrevista, procurou-se esclarecer os objetivos da pesquisa e a importância da contribuição de cada entrevistado. Objetivando a obtenção de dados detalhados e informações minuciosas para a descrição fidedigna, todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados. Os entrevistados responderam as questões abertas, relatando sua percepção em relação ao assunto.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados primários obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e observação não participante e os secundários por meio de análise documental. Estes dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo e análise

documental.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, com vistas ao registro fiel das falas e das expressões verbalizadas, conservando a qualidade do conteúdo de análise. Os dados das questões abertas foram organizados em forma de texto e, posteriormente, classificados em categorias de análise. O método utilizado no tratamento dos dados foi a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Para Martins (2008, p. 34), “presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências de um estudo de caso”. Na concepção de Bardin (2009, p. 44), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Esta técnica de dados pode ser operacionalizada a partir da procura de elementos comuns nas entrevistas, como também a partir da consideração de todos os elementos relevantes e relacionados com o problema de pesquisa.

Na análise de conteúdo as categorias utilizadas foram definidas, fundamentadas no conhecimento teórico anteriormente revisado durante a pesquisa bibliográfica e nos objetivos específicos da pesquisa. Seguindo as etapas determinadas por Bardin (2009), esta pesquisa compreendeu a pré-análise (transcrição das entrevistas), exploração do material (leituras das transcrições e seleção das categorias de análise), tratamento e interpretação dos resultados (redação e discussão dos resultados encontrados).

Todas as entrevistas foram transcritas em uma planilha para análise. Essa planilha para transcrição da entrevista foi desenvolvida com base nos roteiros de pesquisa e possibilitou uma estruturação de dados e evidências obtidos nas entrevistas. A partir da transcrição das entrevistas, realizou-se uma análise de

conteúdo das falas dos entrevistados e, nos aspectos mais relevantes, procedeu-se à descrição literal dos termos utilizados pelos entrevistados.

Os resultados das entrevistas apresentados no próximo capítulo foram organizados a partir da aglutinação de questões em função dos temas que estas exploram, totalizando cinco grupos de questões sobre as categorias e os elementos de análise das competências coletivas (seus elementos constitutivos). Os cinco grupos de questões foram organizados em dois quadros conforme a sua aplicação. Sendo o primeiro quadro (APÊNDICE D) aplicado ao presidente e gestor da ASIUSI, e o segundo quadro (APÊNDICE E) aplicado aos associados.

3.7 ETAPAS DA PESQUISA

Para melhor compreensão das etapas do estudo de caso, apresenta-se, a seguir, o desenho de pesquisa (Figura 13):

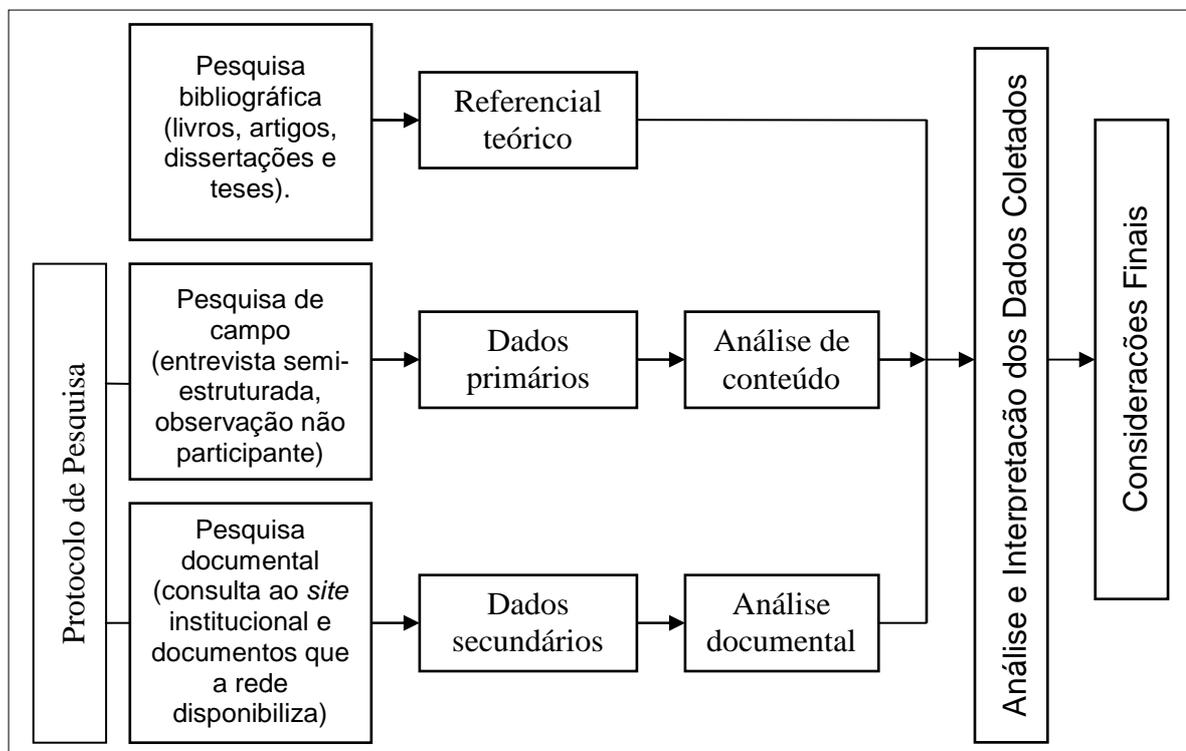


Figura 13 - Desenho de Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora.

Baseando-se nestas etapas da pesquisa, procedeu-se à análise dos dados coletados, cujos resultados encontram-se no capítulo que segue.

4 AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA ASIUSI

Este capítulo apresenta o Programa Redes de Cooperação e os resultados consolidados da pesquisa, obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas com os associados, Presidente e Gestor da rede pesquisada, bem como pela análise de documentos internos disponibilizados pela rede.

Os resultados das entrevistas são analisados à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico apresentando, de modo que estão estruturados em categorias de análise previamente estabelecidas, as quais são ilustradas com base em verbalizações proferidas pelos entrevistados. Para tanto o capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: contextualização do Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul; apresentação da ASIUSI e as características gerais das empresas associadas; a formação e a gestão da Rede de Cooperação ASIUSI; e por fim as competências coletivas da Rede ASIUSI, apresentado os seguintes elementos analisados: interação e inter-relação, sentido coletivo, base do conhecimento comum, articulação das competências individuais e ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas.

4.1 O PROGRAMA DE REDES DE COOPERAÇÃO

O Estado do Rio Grande do Sul executa, desde 2000, o Programa Redes de Cooperação, organizado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), buscando o fortalecimento de pequenas e médias empresas, reunindo empresas dentro da mesma área de atuação e com objetivos comuns.

O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa do Governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas. O programa, constituído pelo Decreto Estadual n.º 42.950, de 17 de março de 2004, foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados.

Seus principais objetivos são: estimular a cooperação entre empresas, fornecer suporte técnico necessário, consolidar e desenvolver as redes (SEDAI, 2010).

A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias.

O programa para alcançar seus objetivos foi estruturado em uma abrangência estadual, contemplando parcerias regionais por meio de convênios com Instituições de Ensino Superior (IES). A IES disponibiliza os consultores de redes e sua infraestrutura para a operacionalização do programa, bem como seu conhecimento e a sua inserção comunitária. Os consultores de redes são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das redes. O programa possui uma metodologia de formação de redes de cooperação que organiza todos os passos necessários para sua melhor constituição. Com base na metodologia do programa, fomenta-se e sensibiliza-se para a cooperação entre empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos empreendimentos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Para as redes se consolidarem, o programa capacita os gestores e empresários e abre espaço para troca de informações entre os participantes. As empresas em redes passam a ter dinâmica coletiva de ação, adotando ferramentas como centrais de negociação, *marketing* compartilhado, etc. O Programa Redes de Cooperação, desde seu início já constituiu e apoiou 260 redes no Rio Grande do Sul, com 5.200 empresas envolvidas e criação e manutenção de aproximadamente 50.000 postos de trabalho diretos e alcançando, em conjunto, um faturamento anual de R\$ 5 bilhões. A união em redes oportuniza benefícios como o fortalecimento no mercado, credibilidade, valorização da marca, redução de custos e riscos de investimentos, aumento da produtividade e faturamento, trocas de experiências entre outros (SEDAI, 2010).

As redes constituídas do Programa proporcionam benefícios às empresas integradas. Entre elas, podem ser destacados: ganhos de credibilidade no mercado;

novas possibilidades de relacionamentos empresariais; valorização de marcas, lançamento de produtos diferenciados e *marketing* compartilhado; redução de custos e riscos de investimento; normatização de procedimentos e certificações; aumento de produtividade; capacitação gerencial e qualificação profissional; organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e de gestão conjunta; e troca de informações e experiências.

Os resultados obtidos pelo programa, conforme pesquisa realizada pelo CPP (Centro de Pesquisa e Planejamento) da Universidade FEEVALE, em novembro de 2006, constatou que o programa obteve os seguintes indicadores de eficácia:

- aumento médio no faturamento das empresas: 26,51%;
- aumento médio no número de funcionários: 36,73%;
- aumento médio nos investimentos: 30,95%;
- aumento médio no recolhimento dos impostos: 26,59%;
- redução média dos custos: 13,38% (SEDAI, 2010).

Este programa é fundamental para o desenvolvimento do Estado; assume relevância a parceira com entidades empresariais, com vistas ao fortalecimento do parque produtivo gaúcho. O Programa Redes de Cooperação é reconhecido nacionalmente pela premiação “Gestão Pública e Cidadania”, da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Ford e o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES); classificou-se entre os 20 premiados dentre os 1.053 programas inscritos em todo o país. Foi destacado internacionalmente pelas Nações Unidas no *United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT)*, no ano de 2004 e, ainda, com o Prêmio Top de *Marketing* da Associação dos Dirigentes de Vendas e *Marketing* do Brasil (ADVB) 2006, na categoria Serviços Públicos (SEDAI, 2010).

4.2 A ASIUSI

A Associação das Indústrias de Usinagem – ASIUSI é formada por dez empresas. Está localizada na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. A

ASIUSI surgiu por meio das iniciativas da UCS, SEDAI e SIMECS, em suas ações de fortalecer o Arranjo Produtivo Local Metal-mecânico – APL de Caxias do Sul.

A iniciativa interessou um grupo de empresas do setor metal-mecânico que, em 2005, fizeram as primeiras reuniões. Levou aproximadamente um ano até que as empresas amadurecessem a ideia. Oficialmente, a rede foi fundada em 20 de maio de 2006. As empresas associadas atendem os mais diversos setores da indústria metal-mecânica com abrangência nacional, sendo que os principais clientes estão segmentados nos mercados: automotivo leve e pesado, agrícola, náutico, máquinas e equipamentos e petrolífero.

A Rede possui a visão de “ser reconhecida como entidade de fundamental importância para o crescimento do seu negócio”, com a definição de negócio da Rede “fortalecer o seu negócio”. Tem a missão de “unir empresas de usinagem, a fim de ganhar competitividade através do fortalecimento das relações, oferecendo soluções inovadoras”. Tem, ainda, como princípios, a ética, foco no associado, comprometimento, responsabilidade social e ambiental e perpetuação (ASIUSI, 2010).

A ASIUSI apresenta os seguintes diferenciais:

Ao fazer as devidas análises no ato de contratação de um serviço, ou compra de item, leve em conta a existência do selo ASIUSI.

Cliente ASIUSI conta com empresas que buscam a contínua qualificação do segmento de usinagem, incentivando a disseminação do conhecimento entre as associadas.

As empresas integrantes são reconhecidas por sua grande capacidade técnica, uma vez que atendem a rígidos padrões de qualidade em seus processos e produtos. As associadas atendem a clientes dos mais variados segmentos, passando por setores como o automotivo, agrícola, náutico, rodoviário leve e pesado, máquinas e implementos, petrolíferos, entre outros.

Esta diversificação contribui para o crescimento do capital intelectual da associação, ajudando a alavancar fortemente a qualificação de todas as associadas e disponibilizando a seus clientes um dos maiores parques fabris do estado.

A união entre as empresas propicia a seus clientes uma enorme gama de equipamentos, sendo estes equipamentos de alta tecnologia, garantindo qualidade e tranquilidade aos seus clientes, já que as empresas podem trocar serviços entre si, a fim de satisfazer o seu cliente.

Todas as empresas são certificadas ISO 9001, e sua maior parte já atende a diversos requisitos da ISO/TS 16949, utilizando-se destas ferramentas para garantir a robustez de seus processos.

A associação prima pela ética e comprometimento entre as empresas integrantes. Estas premissas possibilitam o desenvolvimento de projetos conjuntos entre as associadas, gerando benefícios maiores para seus clientes no que tange ao desenvolvimento de itens mais complexos.

Sob esta mesma ótica, baseada na ética e no comprometimento, a ASIUSI também busca o fortalecimento de parcerias com seus fornecedores, muitos dos quais ajudaram, através de seu apoio, a transformar a associação em uma forte entidade neste segmento. O importante apoio recebido de seus fornecedores ajuda a difundir a marca ASIUSI e também suas associadas em todo o país (ASIUSI, 2010).

A partir da apresentação da ASIUSI e seus principais diferenciais, buscou-se identificar as principais características gerais das empresas associadas.

4.2.1 Características Gerais das Empresas Associadas à ASIUSI

Para contextualizar as empresas associadas, foram analisadas três características gerais: o total de empregados das empresas associadas, idade da empresa e tempo (meses) da empresa na rede.

As empresas associadas à ASIUSI possuem entre cinco e noventa empregados, conforme Figura 14 a seguir, o que as classifica em micro e pequenas empresas, de acordo com o SEBRAE (2010), que considera, nesta classe, empresas com até noventa e nove empregados.



Figura 14: Total de empregados das empresas associadas à ASIUSI
Fonte: Elaborado pela autora.

A idade das empresas associadas à ASIUSI varia de três a quarenta anos, conforme mostra a Figura 15 a seguir.

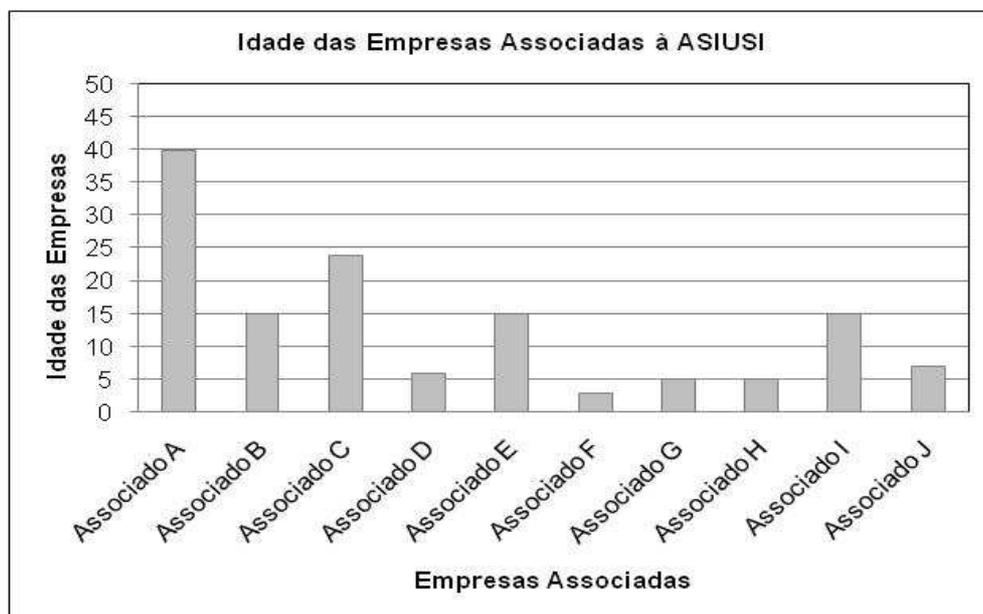


Figura 15: Idade das empresas associadas à ASIUSI
Fonte: Elaborado pela autora.

O tempo em que as empresas estão associadas à ASIUSI varia de três a quarenta e oito meses, conforme mostra a Figura 16. As empresas que estão associadas há quarenta e oito meses são as fundadoras, ou seja, foram as

primeiras que tiveram a iniciativa de formar a cooperativa, participando desde o início das reuniões, totalizando cinco empresas fundadoras.

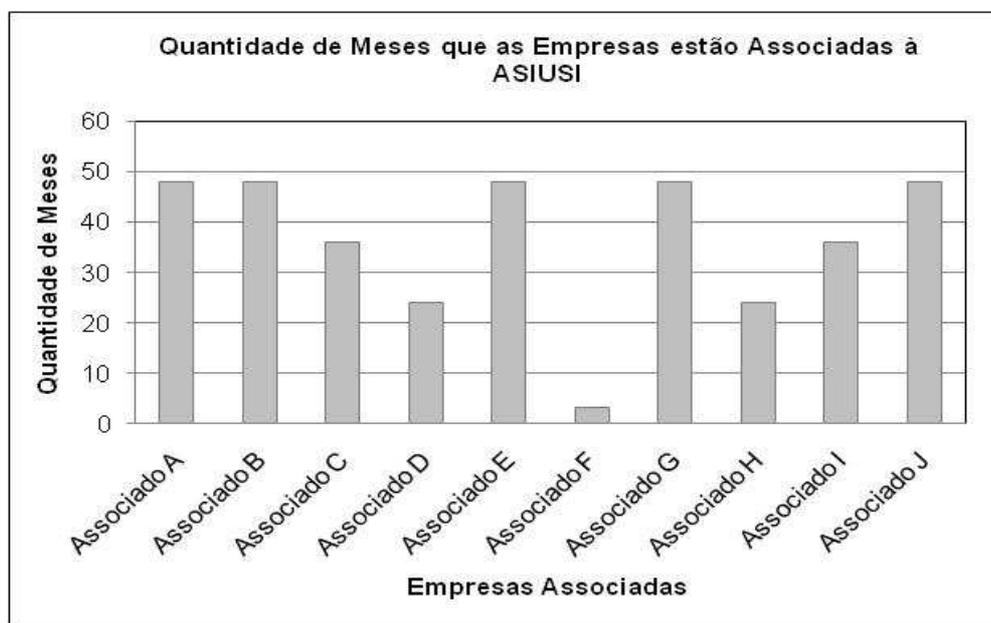


Figura 16: Tempo, em meses, em que as empresas estão associadas à ASIUSI
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 A Rede de Cooperação ASIUSI

As empresas que se uniram para formar a Rede de Cooperação ASIUSI precisavam aumentar sua competitividade em sua área de atuação, buscar a sobrevivência e benefícios e soluções para os problemas comuns. Foram esses os motivos que levaram as empresas a formar uma associação de empresas da área de usinagem. Segundo Ribaut *et al.* (1995), o objetivo de formar uma rede de empresas é fortalecer as atividades de cada um dos participantes. Os principais objetivos da Rede de Cooperação ASIUSI são: buscar vantagens para os associados, trocar informações, resolver problemas em comum, realizar compras em conjunto e facilitar seu negócio. Conforme o gestor da rede, tratam-se de “benefícios aos associados de aumentar a competitividade destas empresas junto ao mercado, junto à área de atuação, buscar soluções pra problemas comuns e sobreviver no mercado”.

Com a associação, foi possível perceber o fortalecimento das empresas, os benefícios, as trocas de informações, os objetivos comuns, a interação e a cooperação de todos. Balestrin e Verschoore (2008) citam que a possibilidade de uma rede realizar seus objetivos comuns está ligada à capacidade de os integrantes estabelecerem conexões entre si e, se os objetivos dos atores principais forem diferentes, a rede de cooperação não sobreviverá. O trecho a seguir espelha o que a associação trouxe para as empresas:

[...] eles começaram a se dar conta, depois que começaram a trabalhar juntos, depois que puderam trocar informações, de que os problemas que se tinha numa empresa com 20 funcionários, por exemplo, e outra que tem 70 ou 90 funcionários, são os mesmos; [...] eu de repente não passei por estes problemas ainda, mas o outro já passou, vou lá ver o que ele fez para solucionar; [...] vou comprar uma máquina, eu posso pegar e ligar para o meu concorrente, pedir para ele se realmente vai ser bom para mim adquirir este equipamento [...]. O mais interessante: eles não se vêem mais agora como concorrentes e, sim, como empresas, que são colegas, que estão ali para se ajudar, empresas realmente associadas; [...] Então hoje eles já olham para outras empresas como parceiras (Gestor da Rede).

Seguindo essa mesma lógica, a formação da rede mostra que essa relação gera ganhos para todos os envolvidos, gera soluções de problemas em conjunto, redução de custos e riscos, possibilidade de trocas de experiências. Isso já havia sido identificado na teoria anteriormente estudada (MANCE, 1999; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

A formação das redes de cooperação e seu funcionamento dependem de normas que regulam as interações e os instrumentos de gestão para gerenciar (BALESTRO, 2004; ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). A gestão da ASIUSI se dá por meio de uma diretoria, constituída pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário. Essa diretoria tem o apoio de um gestor e da assessoria da UCS, que é responsável diretamente pelo processo de formação e consolidação da rede. Nessa linha de raciocínio, o Presidente da Rede complementa:

Ela é constituída por uma diretoria, que é eleita para um período de dois anos. [...] temos uma diretoria, formada pelo presidente, vice-presidente,

tesoureiro e secretário. Temos uma assessoria da UCS, através de uma consultoria e, hoje em dia, temos um gestor, que nos auxilia nos trabalhos mais burocráticos. Ele acaba fazendo esta ligação entre empresas, um papel teoricamente teria que ser do presidente, mas, devido a estas dificuldades do tempo, não conseguimos fazer, então a gente optou também em contratar uma pessoa para auxiliar nessa interação (Presidente da Rede).

A ASIUSI possui algumas regras. O Código de Ética e o Regulamento Interno são normas complementares do Estatuto Social. Servem para orientar a conduta e os procedimentos dos associados, dos administradores e de terceiros, que, eventualmente, tenham contato ou relacionamento com a associação (ASIUSI, 2010).

Dentre as normas, a associação adota alguns critérios para aceitação ou exclusão de um novo associado. Quanto à aceitação de um novo associado, é necessário: que a empresa não seja inadimplente; que possua uma visão associativista; que exista faturamento pela área de usinagem; e que todos os associados que já estão na rede concordem e aceitem a entrada desse novo associado. A seguir, dois depoimentos que ilustram este critério:

Temos alguns critérios estatutários, por exemplo, a empresa não pode estar inadimplente no mercado; ela tem que ter uma série de critérios. A gente procura buscar empresa que tenham alguma visão associativista, como perfil, e normalmente a gente busca, entre os próprios associados, sugestões de empresas (Presidente da Rede).

O que se pede é que exista uma área de usinagem nesta empresa, que exista faturamento pela área de usinagem, na qual seja feita a prestação de serviço. Questão de critério de aceitação: ainda é necessário que todas as empresas concordem que aquela empresa faça parte. Se alguma se opor, como já ocorreu, aquela empresa não é convidada a fazer parte (Gestor da Rede).

Quanto à exclusão de um associado, a ASIUSI possui um Código de Ética que deve ser seguido por todos. Alguns critérios que conduzem à exclusão de um associado são: a empresa não pode tirar funcionários e nem clientes de uma empresa associada; quando é percebida a existência da má-fé da empresa, numa situação financeira; a não participação em assembleias. Seguem narrativas que corroboram este entendimento:

Quanto à exclusão, a gente tem alguns critérios éticos, uma empresa, por exemplo, tirar funcionário de outro, tirar o cliente, a gente considera uma falta grave. Para existir a associação, precisa de confiança. Se esta confiança é quebrada, é difícil a gente conseguir fazer o trabalho. Existem alguns casos de inadimplência. Se a empresa está mal no mercado, pode ser uma situação financeira, um momento que a empresa está passando, a gente entende, releva, mas se a gente nota que existe uma má-fé da empresa, neste sentido, ela também é excluída. Tem um estatuto ético, que tem uma série de cláusulas, que a gente pode excluir uma empresa. Até por não participação em assembleias, ou faltas excessivas nas assembleias (Presidente da Rede).

Questão de exclusão, a partir do momento em que a empresa infringiu, principalmente que diz respeito à questão de código de ética, ela é excluída, ela é convidada a se retirar (Gestor da Rede).

Para organizar e dar andamento às atividades, ações conjuntas e interação entre as empresas, o Presidente e o Gestor da Rede relataram que a ASIUSI adota a metodologia de trabalho do programa de redes de cooperação, sugerida pelo consultor da UCS e estabelecida de comum acordo entre os associados, desde a formação da rede. E o Presidente da Rede complementa:

Basicamente a gente tem quatro grupos de trabalho. *Marketing* tem o objetivo de divulgar a rede; o de negociação, estas compras em conjunto, para conseguir os melhores preços; de inovação, os treinamentos, capacitação de mão-de-obra, novas tecnologias; e o de expansão, novos associados. Mas todos os grupos têm o objetivo de facilitar a gestão do negócio para o associado (Presidente da Rede).

De acordo com essa metodologia, os associados foram divididos em quatro grupos de trabalho, conforme seu interesse e *feeling*, que correspondem às áreas de *marketing*, negociação, inovação e expansão.

Quando eu comecei a fazer parte da associação, da rede, eu tive que escolher de qual grupo eu iria fazer parte, qual eu tinha mais afinidade; daí o grupo que eu escolhi foi o grupo de *marketing*, foi à área que eu tinha mais conhecimento, e daí eu comecei a ajudar o grupo nesta parte (Associado C).

Cada grupo de trabalho possui um planejamento estratégico. Este, por sua vez, possui um líder, que é a pessoa responsável pelo grupo e pela execução do plano de ações do planejamento estratégico. A estratégia define os objetivos de cada grupo, e as ações e os resultados esperados são as metas a serem alcançadas durante o ano. Cada ação tem uma pessoa responsável por sua execução, bem como um prazo estimado para sua realização, início e término. Por fim, há o investimento, previsto e realizado (ASIUSI, 2010).

No planejamento estratégico, os grupos de trabalho têm as seguintes estratégias:

Negociação: Buscar convênios e parcerias junto a fornecedores, prestadores de serviços e outros, de modo a apresentar um maior número de benefícios aos associados e também aos respectivos funcionários.

Marketing: Usar os meios disponíveis da melhor forma possível, a fim de divulgar a marca da associação e associadas, prospectando novos mercados e clientes.

Inovação: Promover ações que contribuam para o desenvolvimento técnico-profissional da direção e colaboradores das associadas, assim como estreitar a relação da ASIUSI com apoiadores e a sociedade.

Expansão: Buscar novos associados de peso para aumentar o poder de negociação da ASIUSI, assim alavancando as atividades dos outros grupos de trabalho da associação (ASIUSI, 2010).

A escolha do líder de cada grupo se dá na eleição da diretoria, a cada dois anos, quando são definidos o presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário. “Estas quatro pessoas, que são definidas para ocupar estas funções, são as pessoas mais participativas hoje e, por este motivo, optou-se em dar a elas a atribuição de cada um dos grupos” (Gestor da Rede).

A Rede ASIUSI possui espaço físico para realizar as reuniões, como a sala do Programa Redes de Cooperação, na UCS, e também os espaços cedidos pelas empresas associadas. Os meios de comunicação mais utilizados são a *Internet*, onde são trocadas informações via *e-mail*, e o telefone, por ser mais rápido e prático.

No início de cada ano, a ASIUSI define, no calendário, uma reunião mensal da assembleia, da diretoria e dos grupos de trabalho. Na reunião da assembleia,

todos os associados têm obrigação de participar. A reunião acontece na UCS, onde todas as empresas associadas compartilham de todas as informações dos quatro grupos. O líder de cada grupo expõe para todo o grupo que objetivo está sendo alcançado ou já foi alcançado. Nas reuniões de grupo, cada grupo se encontra separadamente numa empresa associada e/ou trocam informações via *e-mail* e/ou telefone. Essa reunião não precisa ser, necessariamente, formal. Os grupos ficam trabalhando em cima do planejamento estratégico. A reunião da diretoria, que também acontece numa empresa associada, é formada pelos líderes de cada grupo de trabalho, onde é verificado e discutido como está se dando a evolução e execução do planejamento estratégico.

A rede ASIUSI é formada por micro e pequenas empresas. Cada qual possui sua estrutura e um segmento em que atua; no entanto, possuem objetivos comuns e cooperam em conjunto, segundo Marcon e Moinet (2000, *apud* Balestrin e Vargas, 2004), caracteriza-se uma rede horizontal. Neste tipo de rede, cada empresa possui sua independência, mas cooperam de forma conjunta.

Os resultados que a Rede ASIUSI vem atingindo, em sua área de atuação, compreendem: compra de matéria-prima; redução de custos; maior visibilidade do seu negócio diante do mercado, fornecedores, clientes, concorrentes e governo; trocas de experiências e vivências; e benefícios para os associados e seus empregados. A seguir, são apresentados dois trechos dos depoimentos que sustentam os resultados encontrados.

[...] o mais interessante para todos os associados, além da compra conjunta de matéria-prima, em que a gente conseguiu uma redução de custos significativos, entre outras negociações que a gente tem com a rede. Acho que a rede está tendo maior visibilidade, tanto frente aos fornecedores, clientes e concorrentes. O mercado, de uma forma toda, perante a própria UCS, perante o governo do estado, a gente está tendo uma visibilidade muito maior, e a troca de experiência entre os associados também é muito interessante, porque são vivências diferentes: cada um tem uma experiência, e a soma destas experiências faz com que todos acabam ganhando (Presidente da Rede).

[...] temos uma tabela especial de matéria-prima, porque a gente fidelizou um fornecedor [...]; A questão da elaboração do cartão do associado é um benefício para os funcionários, que vai ao encontro daquela ideia de tu poder reter os seus talentos dentro da tua empresa [...] (Gestor da Rede).

As expectativas, em longo prazo, do Presidente e do Gestor em relação à Rede, são no sentido de que ela se torne uma entidade que represente o segmento de usinagem e traga também outras empresas fora da região para a associação, conforme estes depoimentos: “A gente gostaria de ser uma entidade que representasse o segmento de usinagem [...]” (Presidente da Rede); “[...] poder estar levando a associação para fora da região hoje já é uma realidade; temos uma empresa em Santa Cruz do Sul, todas as outras são da região [...]” (Gestor da Rede).

4.3 COMPETÊNCIAS COLETIVAS DA REDE ASIUSI

As competências coletivas na Rede ASIUSI são descritas da análise dos seguintes elementos constitutivos: interação e inter-relação, sentido coletivo, base do conhecimento comum, articulação das competências individuais e, por fim, as ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas.

4.3.1 Interação e Inter-relação

A interação e a inter-relação podem ocorrer tanto no ambiente de trabalho como nos ambientes sociais, facilitando, assim, a ação interativa, a cooperação, a socialização e o entendimento compartilhado entre os indivíduos e entre os membros dos grupos (WEICK; ROBERTS, 1993; FROHM, 2002, 2009; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004; MICHAUX, 2005, 2007; SANDBERG; TARGAMA, 2007; FROHM; LINDKVIST; TELL, 2009).

A Rede ASIUSI estabelece uma interação com os associados por intermédio das reuniões, que são definidas no calendário, no início de cada ano. São três reuniões mensais: a assembleia, a reunião dos grupos e a da diretoria. Todos os associados têm uma boa frequência na participação das reuniões e assembleias, e a ausência é justificada apenas por algum problema profissional. “As reuniões e as

assembleias a gente vai. [...]” (Associado H); “Eu acho que, se não é 100%, está perto disso; a gente é bem assíduo. Claro que existem problemas profissionais que te levam a não participar” (Associado A).

Com relação aos meios de comunicação utilizados para se comunicar com a rede e com os associados, a maioria respondeu que utiliza mais o *e-mail* e o telefone, e um dos entrevistados respondeu que também utiliza o *msn*. “A gente utiliza o *e-mail*, que é o mais utilizado, depois tem o telefone. Seriam mais estes dois” (Associado C); “A gente utiliza o telefone, o *e-mail* e o *msn*” (Associado H).

A rede também está formatando um *site*, por meio do qual será possível um associado interagir com outro associado.

Nós estamos formatando um *site* bem interessante, onde queremos fazer uma interação com o associado dentro do *site*, colocar as atas de reuniões, fazer debate [...] acho que será uma ferramenta bem importante para a ASIUSI, para troca de informação e comunicação (Associado A).

Inicialmente, para os associados, o processo de interação e inter-relação das empresas na rede foi difícil e lento. As empresas não se conheciam, não sabiam se podiam confiar. Todas eram concorrentes; os objetivos de estar ali poderiam ser diferentes. Enfim, eram dúvidas e inseguranças. Seguem alguns depoimentos ilustrativos dos entrevistados.

O primeiro ano até o segundo, além do auto conhecimento, a gente sempre fica meio retraído: o que eu posso falar, o que eu não posso, o que este cara está querendo, será que ele está querendo a mesma coisa que eu, será que os objetivos da minha empresa em estar aqui é o mesmo objetivo dele (Associado A).

No começo, foi um pouco difícil, [...] afinal de contas, somos todos concorrentes, de uma certa forma, então no começo todo mundo tinha [...] muito cuidado, que falava, que expor o que não ia, todos muito desconfiados uns com os outros. Não sabia até que ponto confiar na outra empresa, porque conhecia a empresa, mas não conhecia o empresário, mas com o tempo a gente foi se conhecendo como empresários, a gente foi vendo que tínhamos as mesmas dificuldades [...] (Associado B).

Para Frohm, Lindkvist e Tell (2009), a interação dinâmica entre as fases de interação e inter-relação podem ser altamente significativas na realização das atividades e na integração do conhecimento. Na interação dos associados, quando se encontram face a face, compartilham de conhecimentos e experiências, e, na inter-relação, os associados relacionam o que adquiriram nos momentos de interação no seu ambiente de trabalho. Para que essa dinâmica acontecesse na rede, foi necessário “quebrar o gelo”, fazer com que as empresas se conhecessem e, aos poucos, começassem a interagir. Nessa linha de raciocínio, segue-se o relato dos entrevistados.

E o primeiro passo era justamente quebrar o medo, o gelo. Então foram feitas visitas, foram feitas aberturas parciais de cada negócio, foram abrindo uma portinha por vez. Então, quando tu criou confiança, daí tu fala de negócios abertamente, dentro da rede entre os associados (Associado J).

[...] e nas primeiras reuniões que esta pessoa participa ela vê que lá dentro o jogo é aberto mesmo, que todo mundo joga com a cara, com a bandeirinha da verdade. Não tem um querendo sacanear o outro por trás. Isso faz o outro pegar confiança. E isso é uma coisa que vai acontecendo automaticamente (Associado G).

Hoje, porém, os associados criaram um vínculo muito grande. A interação gerou confiança e amizade. “[...] fizemos uma amizade. Hoje em dia, ter confiança é a base da associação” (Associado B). Os associados se conhecem, cooperam entre si, sabem que todos que estão na rede querem o mesmo, e isso favoreceu a busca constante de novos melhoramentos, conquistando resultados mais positivos. E destacam que, na entrada de um novo associado, a percepção dele é a mesma que eles tiveram quando iniciaram e entraram na associação.

A gente acabou criando um vínculo muito grande. Então eu acho que passando desta fase de se conhecer e saber que todos querem a mesma coisa, que todos vão batalhar pela mesma coisa, eu acho que está aí definir objetivos claros e transparentes e cobrar que isso aconteça. Depois que ultrapassa esta fase e tu ganha confiança mútua, a gente faz uns vãos muito mais altos, consegue conquistar resultados muito mais positivos. Sempre tem gente nova entrando. A gente ainda continua sentindo que as pessoas que estão entrando sentem a mesma coisa que a gente sentiu lá no passado. Até a gente fazer ela interagir com todo o grupo, leva um tempo. A gente sente que esta pessoa tem as mesmas perguntas que nós tínhamos lá no passado. O que este grupo quer? Será que é vantagem de

eu realmente estar aqui? Este tipo de pergunta nós hoje já temos bem respondido e resolvido na nossa cabeça. Para quem está ingressando neste momento, tem estas dúvidas (Associado A).

É muito importante a interação de todos os associados com a rede, pois só assim existe a cooperação, o que, segundo Michaux (2007), é fundamental para o desenvolvimento da competência coletiva. A interação refere-se ao espaço destinado aos membros do grupo, para a definição das atividades e para compartilhar experiências (FROHM, 2002, 2009; HANSSON, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Além da interação dos associados nos grupos de trabalho, há também a inter-relação entre os grupos, que acontece nas assembleias. Cada associado participa de um grupo de trabalho, interagindo todos entre si para a execução do planejamento estratégico e, por fim, para interagirem com todos os grupos, trocando informações, experiências, soluções para os problemas e dificuldades encontradas.

Os grupos se encontram separadamente ou trocam informações. Muitas vezes a reunião não precisa ser formal; pode ser uma troca de *e-mail*, ou um telefonema. Então os grupos acabam trabalhando em cima do projeto quinzenalmente e, uma vez por mês, tem a assembleia para debater sobre o que foi decorrido nestas reuniões. Mensalmente também a gente faz uma reunião da diretoria, onde a gente conversa com cada coordenador de cada um dos grupos, pra ver como está a evolução do planejamento estratégico, se está sendo executado. Estamos indo pelo caminho certo (Associado A).

Na assembleia, cada grupo expõe as ideias que trabalhou. Por exemplo: estou vendo uma empresa para fazer manutenção, uma ideia de fazer manutenção preventiva para todas as empresas. Eu venho e coloco dois ou três orçamentos, [...] apresento as propostas, e a gente vota qual seria a melhor proposta (Presidente da Rede).

Quando os associados são questionados: “Como você percebe a interação na rede? - as respostas foram diversas. Alguns consideraram a interação: “Muito boa, no comprometimento” (Associado I). “Hoje a gente tem uma sintonia bem grande. Praticamente não parece que somos concorrentes; então a interação é grande” (Associado H). E um associado afirmou que, pelo fato de estar pouco tempo na rede, ainda não se sente à vontade, porém não percebe nenhuma dificuldade. “Percebo de uma maneira boa. Como a nossa participação ainda é muito pequena, não

percebemos dificuldades. Por enquanto, estamos meio tímidos, ainda não estamos bem à vontade. Tem pessoas que a gente não conhece ainda” (Associado F).

O relato a seguir indica, também, que alguns associados possuem dificuldade de participar das atividades da rede, por questão de tempo, que, às vezes, acabam se dedicando mais, quando tem menos serviço. “[...] a gente tem muitas ideias, e a gente não tem tempo para tocar elas. De repente, a gente dá mais atenção à rede, quando a gente tem menos serviço. Daí a gente tem uma disponibilidade de tempo maior [...]” (Associado J).

Outros associados, por serem pequenos empresários, além de gerirem seu próprio negócio, precisam dedicar-se às atividades da rede. “Existe dificuldade das pequenas empresas de participar, porque o empresário é um; ele tem que atender a empresa. A dificuldade maior é quando a empresa tem uma pessoa só [...]” (Associado E).

Na visão do Presidente e do Gestor da Rede, além de existir dificuldade de parte dos associados para participar das atividades da rede e por serem pequenos empresários, a interação é bastante desnivelada. Algumas empresas são bastante participativas, e outras nem tanto. A interação dá-se muito bem na troca de serviço. Nas trocas de informações, já não acontece tão bem, e, nas ações do planejamento estratégico, a interação é menor. Os depoimentos a seguir corroboram esse entendimento:

Sinto que uma das grandes dificuldades é que todos nós somos pequenos empresários, então, além de administrar, temos que tocar a produção, fazer o comercial; temos que cuidar da empresa como um todo. E uma das dificuldades é o pessoal ter tempo para estar fazendo as atividades da rede, o pessoal já tem dificuldade de gerir o próprio negócio (Presidente da Rede).

Bastante desnivelada. Tem empresas que são bastante participativas, que atuam, trabalham, que cobram, vão atrás, que correm, e tem outras que mais aguardam resultados, deixam acontecer, e quando aparece alguma coisa que interessa para eles: “ah, isso eu quero”. Então tem aquelas empresas que estão ali. A gente sabe que isso é um processo normal, que hoje, enquanto que a gente tem dez empresas, é claro que a gente quer a participação de todas. [...] no que diz respeito à troca de serviço, ocorre muito bem. No que diz respeito à troca de informações, já tem que ser um pouco mais cobrado, tem que exigir: ‘me mande as informações, estou precisando tirar um indicador’. No que diz respeito a executar as ações do planejamento estratégico, ali já fica na mão de quatro, cinco. Então ali já é uma interação menor. Então existem pontos em que a interação ocorre

muito bem e, em outro, em que ela já não ocorre desta forma (Gestor da Rede).

Para estimular a interação entre os associados, a rede utiliza algumas práticas, como visitar as empresas associadas, organizar jantares, eventos de confraternização e feiras. “Eventualmente a gente faz jantas, confraternização, e, fora das assembleias, têm as reuniões de diretoria, que se reúne somente a diretoria, e as reuniões dos grupos de trabalho” (Presidente da Rede); “[...] visitas às empresas associadas, [...] feiras. O período de feiras aproxima bastante o pessoal” (Gestor da Rede).

Os associados da ASIUSI, além de manterem uma relação de trabalho, possuem uma relação social fora do ambiente da Rede, que, segundo Hansson (2003), é definida como competência solidária, ou seja, interação social sem conexão com o ambiente de trabalho. Entre as atividades sociais desenvolvidas entre os associados, podem ser citadas: jantas, feiras, ações sociais. “Tem as jantas, que a gente faz, tem as feiras que a gente participa, tem ações sociais. Até a gente está pensando em sair um pouco do trabalho, fazer uns esportes, fazer umas brincadeiras” (Associado E). “A gente tem as jantas, eventualmente a gente sai fora deste ambiente. Hoje a gente tem uma relação além da relação de trabalho, de negócio, de rede, a gente tem a relação pessoal, de amizade” (Associado H). Pode-se perceber que se criou uma relação pessoal de amizade entre os associados, que vai além da relação de trabalho.

Os conhecimentos e experiências advindas da rede, por meio das reuniões, cursos, treinamentos, é direcionado pelas empresas conforme suas necessidades. “Todas as informações que vêm da rede, das reuniões, ou das representações, dos cursos, tudo o que a rede nos proporciona a gente direciona de acordo com as nossas necessidades [...]” (Associado H). Os cursos e os treinamentos gerados na Rede atribuem na qualificação dos empregados, dando retorno maior e uma aplicação diária. “Os cursos têm uma aplicação melhor. Faz-se um curso e aplica, a partir do momento que se tem uma nova ideia, a implanta, vai ver que vão surgir mais necessidades. Com o envolvimento de todas as pessoas, o benefício é maior” (Associado E). Abaixo segue o depoimento que complementa esta afirmação:

[...] hoje por exemplo, o grupo de inovação está gerando uma série de treinamentos e qualificação para os funcionários das empresas associadas a ASIUSI. Nesta qualificação ela te dá retorno diariamente. Hoje, para se ter uma ideia, finalizamos duas turmas de treinamento de Excel avançado, finalizamos em junho, e hoje estamos com dois tipos de treinamento: um treinamento de liderança para associados e o outro de gestores da ISO 9000. Todos estes treinamentos só aconteceram porque unimos funcionários de dez empresas e fizemos um curso *in company*, e rachou a despesa deste treinamento (Associado A).

Os associados interagem, compartilhando entre eles informações e experiências. Nessa interação, é desenvolvida a competência coletiva, quando vários indivíduos interagem para realizar uma tarefa específica (SANDBERG; TARGAMA, 2007). As experiências advindas da Rede e dos associados são incluídas dos locais de trabalho em diferentes situações. Seguem as narrativas que corroboram este entendimento:

[...] Houve trocas de experiências entre os administradores: por exemplo, em ocasião que a gente pensou em comprar uma determinada máquina, a gente consultou uma empresa que já teve aquele tipo de máquina. E viemos a concluir que não iria atender o que a gente imaginava. A gente deixou de fazer o investimento, que teria sido um investimento alto e não teria funcionado. É um exemplo simples que às vezes a gente não consegue nem codificar, mas que se tivesse feito este investimento, teria perdido dinheiro (Associado B).

Também se vai à empresa: Olha, eu estou fazendo esta peça. Tu tem alguma coisa similar, mas é tudo ocasional. Surgiu o desenho, e eu não tenho a ferramenta. Eu vou num associado, eu consigo a ferramenta, e até ele me dá uma dica: faz desta forma, mas há esta interação. Nunca até hoje: alguém me disse não (Associado I).

Existem informações que circulam fora do ambiente de rede, como, por exemplo, algo que um associado precisa ou é do interesse exclusivo dele. Essa informação é direcionada exclusivamente para esse associado. Pode-se dizer que 50% das informações rodam dentro da rede, e 50% fora dela, porque muitos fatos vão acontecendo, e o associado vai interagindo e aprendendo com os demais associados, sem que esta informação esteja disponível na rede ou passe por ela. Segue o depoimento que confirma este entendimento.

Algum tipo de informação que você acha que vai privilegiar um dos associados, que é na linha de interesse do seu negócio, tu acaba passando para este associado. Não tem por que você levar este tipo de informação para a rede, porque só vai beneficiar exclusivamente aquele associado. [...] Existem muitos assuntos que acabam pipocando fora. Nem tudo o que se debate na assembleia é compartilhado, como, por exemplo, toda informação que existe na assembleia é 50% da informação que roda dentro da rede. Muitas outras coisas vão acontecendo que tu vai interagindo, que tu vai aprendendo. Por exemplo, hoje de manhã, eu recebi uma ligação de um associado, me pedindo se eu tinha algum tipo de modelo de planilha para compartilhar com ele, que ele queria evoluir a linha de almoxarifado dele. Este tipo de informação que acaba ficando apenas entre duas associadas beneficia minha empresa e a dela. Se eu tiver, vou conseguir ajudar ela, e de repente ela pode me auxiliar de alguma outra forma (Associado A).

Pelos depoimentos dos entrevistados, conclui-se que, inicialmente, o processo de interação na rede não fluía; os associados se sentiam inseguros e com medo de abrir as informações da empresa e compartilhar com os demais. Hoje, porém, existe uma relação muito boa de confiança e de amizade entre eles, que os motivou a cooperar, a compartilhar conhecimentos, experiências e informações. A interação é muito boa na troca de serviços, porém precisa de uma atenção maior na troca de informações e na execução do planejamento estratégico. No entanto, os associados interagem, uns com os outros, nas reuniões, nos grupos de trabalho, nas assembleias e nos momentos informais, relacionando os conhecimentos e experiências advindas da rede e dos momentos interativos com seu ambiente de trabalho.

4.3.2 Sentido Coletivo

O sentido coletivo é construído a partir das interações, em que os indivíduos agem conforme o sentido assumido por eles ao realizarem suas ações no grupo (WEICK, 1993, 1995; WEICK; ROBERTS, 1993; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004; SANDBERG; TARGAMA, 2007; RETOUR, 2008).

Na ASIUSI, os principais motivos que levaram as empresas a ingressar na rede é a compra de matéria-prima em conjunto, sobrevivência, fortalecimento, troca de informações, conhecimentos e experiências, visibilidade do mercado, gestão do

negócio. “O principal no início foi à possibilidade de poder comprar a matéria-prima em conjunto” (Associado B); “É a própria cooperação entre si, dos associados, a troca de informação, troca de tecnologias, aquisição de comprar de materiais, o fortalecimento que eu sozinho não iria demandar ou comprar o que o grupo inteiro consegue” (Associado I). Os relatos a seguir indicam também, a capacidade de acreditar que a rede pode proporcionar maiores oportunidades:

[...] a qualidade de acreditar que o nosso concorrente não está no nosso lado, que estamos no mercado global, que se a gente não unir forças a gente não vai sobreviver. Eu acho que o objetivo da nova empresa estar na rede é um pouco deste sentimento (Associado A).

[...] acredito que a rede abre para nós muitas portas, no sentido de conhecimento, da parte política da coisa. Enfim, uma série de coisas, que a gente não tem tanto conhecimento, não tem tanta visibilidade, e o ingresso na rede nos proporciona tudo isso (Associado H).

Todas as empresas associadas estão sediadas em Caxias do Sul, exceto uma, que é de Santa Cruz do Sul, que, além dos motivos acima, mencionou que ingressou na rede ASIUSI para conhecer o pólo metal-mecânico de Caxias do Sul e os cursos que não têm oferta na região onde a empresa está situada. O Associado C relata:

Tem vários motivos, um deles é a troca de conhecimento. A serra gaúcha é pólo, do Brasil, neste setor. Então, para nós, seria interessante a gente conhecer um pouco como funcionavam aquelas empresas lá. Além disso, teve vários cursos de qualificação, cursos técnicos, cursos de gestão, lá na região, que às vezes são cursos diferentes, que na nossa região não tem oferta. Então, para nós foi interessante ter este intercâmbio, sem falar da questão de participação das feiras, aumento na divulgação da empresa, da barganha de preço que a gente consegue com os fornecedores (Associado C).

Os associados e as novas empresas, ao ingressarem na Rede, ficam sabendo dos objetivos comuns por intermédio das assembleias e por meio do grupo de expansão. As primeiras empresas que constituíram a rede ficaram sabendo dos objetivos mediante uma palestra na UCS. “[...] a partir da primeira palestra, na UCS”

(Associado E); “Foi feita uma palestra de sensibilização, onde foi explanado sobre o que é uma rede, quais os objetivos, a missão, enfim todo o trabalho que o próprio SEDAI estava executando no estado [...]” (Associado A). E algumas empresas ficaram sabendo disso por meio do grupo de expansão. “Quando fui contatado pela Cíntia, do grupo de expansão [...]” (Associado C).

Inicialmente, havia uma documentação pré-definida pelo consultor da UCS, contendo o objetivo comum da Rede e o Estatuto. Estes foram revisados e modificados pelos empresários ao ingressarem na Rede. Os empresários construíram juntos os objetivos comuns, abrangendo o interesse de cada associado em torno de um objetivo comum.

Na verdade, a gente montou os objetivos da rede juntos. A gente acabou fazendo parte deste estatuto. Existia uma documentação pré-definida através da UCS. Então a UCS, SEDAI, junto com o consultor Andriola, eles deram um apoio muito importante para o início da rede, na fase em que a gente está engatinhando [...], depois foi montando o estatuto junto com todo mundo. Cada um fez valer o seu voto. Nestes momentos, dali adiante, foi só acrescentada e melhorada esta documentação (Associado G).

Os objetivos são revisados anualmente, quando é elaborado o planejamento estratégico. “[...] anualmente, no planejamento estratégico da própria rede, está sendo analisado estes objetivos [...]” (Associado A); “[...] foram levantados no planejamento estratégico, em que participou a diretoria, consultores, associados” (Presidente da Rede). Cada associado participa da construção dos objetivos, por meio das interações nas assembleias, reuniões de grupo, *e-mail* e discussões. São nesses momentos que são estabelecidas ações conjuntas. “[...] a construção dos objetivos se dá nas reuniões, em *e-mails*. Nas assembleias a gente discute pouco, é mais nas reuniões de grupo” (Associado H).

O Gestor da Rede também tem um papel fundamental na construção destes objetivos, porque ele sabe quais são as necessidades de cada associado e a percepção do mercado.

Na questão do planejamento estratégico, no que eu pude ajudar bastante foi na construção destes objetivos, foi na percepção do caminho que o mercado está tomando, na necessidade individual em que cada um enxergava como ponto falho ou ponto a ser melhorado, ou quem sabe pela minha percepção de ajudar eles, e aquilo que já era traçado e como objetivo básico da rede que é buscar melhorias para todos, buscar vantagens (Gestor da Rede).

Os novos associados, ao ingressarem na rede, acabam não participando da construção e revisão dos objetivos no primeiro ano, por estarem no período de familiarização com a rede. “Não participamos da montagem dos objetivos. Eles já estavam prontos, pois estamos na rede há três meses apenas. Estamos nos envolvendo aos poucos” (Associado F).

Quando os associados foram questionados sobre a questão se os objetivos faziam sentido para eles, todos responderam: “Sim, fazem” (Presidente da Rede). O Associado G afirma que os “objetivos da associação é ganho, crescimento em comum a todos [...]”. Além disso, caracteriza o que a associação busca, o que quer alcançar e como quer alcançar. “Os objetivos estão bem característicos, bem visíveis: o que querem, de que forma querem e como a gente chega lá, e isso está ajudando muito a gente” (Associado I).

Além dos objetivos fazerem sentido, eles estão de acordo com as expectativas de todos os associados, do Presidente e do Gestor. Porém, na visão do Presidente e do Gestor, eles não são homogêneos dentro da rede, porque as empresas são distintas, cada uma tem um nível de maturidade e estrutura. “[...] porque são empresas bem distintas; cada uma está no nível de maturidade diferente, cada uma tem uma estrutura diferente [...] e isso faz com que os objetivos sejam diferentes” (Presidente da Rede). Embora os objetivos sejam diferentes, o objetivo secundário é o mesmo para todos, e, aos poucos, eles estão percebendo o sentido de alinhar os objetivos da associação, para que as ações possam fluir com mais facilidade.

Detectei empresas que queriam ser “vistas”, “estar em cartaz”, aumentar o faturamento, empresas que estavam dentro para aprender, para trocar de serviço; enfim, na minha opinião, cada uma das dez vai ter, digamos, um foco diferente, embora o objetivo principal deles seja diferente, mas os objetivos secundários acabam sendo os mesmos. Isso a gente já está

conseguindo nivelar, isso eles já estão conseguindo ver. Alinhando-se os objetivos da associação, é mais fácil fazer fluir as ações (Gestor da Rede).

Constata-se que os objetivos da rede fazem sentido para todos os associados. O sentido que o associado dá determina a importância e o porquê de permanecer num determinado grupo e executar a função e as ações determinadas. Nota-se que os associados estão na Rede por motivos diferentes, dando um grau de importância e sentido diferentes às ações conjuntas realizadas. Weick (1993) complementa que, no processo de produção de sentido, existe uma representação do sistema na mente de cada um.

Em síntese, pode-se concluir que cada associado possui um objetivo próprio de estar na rede, porém realiza as tarefas coletivamente, dando sentido às ações coletivas. É por meio da interação e da comunicação entre eles que o processo de *sensemaking* é desenvolvido, produzindo o entendimento compartilhado dos associados sobre seu trabalho e suas ações conjuntas. A Rede atinge os resultados somente com a participação de todos os associados, realizando as tarefas coletivamente, seguindo na mesma direção. É impossível um indivíduo realizá-la sozinho, pois a competência individual não é essencial para sua execução e, sim, a competência coletiva gerada a partir da interação no grupo. Quando o associado realizar uma tarefa específica em conjunto, cada associado contribui com uma competência específica (WEICK, 1993, 1995; WEICK; ROBERTS, 1993; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Os resultados esperados pelos associados, a partir da associação, são a redução de custos, aumento da visibilidade, benefícios na compra de matéria-prima e insumos, troca de informações, gestão do negócio e participação de feiras. “Redução de custo para a empresa, seja tanto na parte de promoção, porque a gente acaba rateando as despesas, para expor nas feiras, para fazer material gráfico e troca de experiências” (Associado B); “Neste primeiro momento, a gente pode formar uma melhor opinião sobre como ser empresário, como gerenciar um negócio [...] (Associado J). “[...]; Como fazer um orçamento, como se portar na frente de um cliente, negociações [...]” (Associado G).

Aumentar a nossa visibilidade, a gente se tornar mais conhecidos, a gente ter acesso a estes benefícios, de compra de matéria-prima, insumos, a gente nunca tinha participado de uma feira, e a rede nos proporcionou isso, a própria gestão das pastas, de material gráfico, a gente nunca teve isso, não sabia nem por onde começar. Então tudo isso a rede foi nos proporcionando (Associado H).

Retour (2008) aponta que o primeiro resultado esperado de uma gestão por competências coletivas é a melhoria do desempenho do grupo, maior capacidade de resolver os problemas encontrados pelas empresas. Esses resultados já podem ser percebidos entre os associados, como evidencia o Associado A:

A grande maioria dos resultados que hoje a gente colhe são resultados subjetivos, é aquela troca de informação, aquele debate de problemas, que tu verificas que não são só teus, aquele medo que todo o empresário tem, que não pode expor aos seus colaboradores, que tem que motivar eles. Aí dentro você pode compartilhar, não existe insegurança, tu vê que de repente existem coisas boas que podem ser copiadas do seu concorrente, que ele está aberto a ti para mostrar isso, assim como tu também mostras as suas coisas boas. Acho que está muito voltada a esta troca de informação esta coleta de dados que existe internamente. Depois consegue ganhar confiança de todos os membros.

Nota-se que foram estabelecidas ações conjuntas entre os associados, mediante as interações que acontecem nos momentos informais, reuniões de grupos e assembleias. Essas ações dão sentido coletivo e, ao mesmo tempo, significado aos associados para cooperarem e permanecerem na Rede.

4.3.3 Base do Conhecimento Comum

A base do conhecimento comum é desenvolvida a partir das interações ocorridas no grupo, sendo relacionada e aplicada em seu local de trabalho, onde a linguagem se torna crucial para a construção desse conhecimento (BOREHAM, 2004).

Abrangendo o interesse de cada associado, a ASIUSI foi fundada com base em objetivos comuns. A base do conhecimento comum é construída por meio das interações, em diferentes momentos: nas reuniões, nas assembleias, via *e-mail*, telefone, conversas, momentos informais. “Nas reuniões, naquele momento informal, os bate-papos, debates que temos e também na ASIUSI [...]” (Associado B); “Através de *e-mail*, através das conversas. Normalmente é feito assim ou por contato telefônico, por *e-mail*, ou visitar a empresa (Associado H).

O associado acaba interagindo com a rede e com os demais associados, sempre que necessita e quando é solicitado. “[...] quando a gente tem alguma dúvida, a gente vai à empresa da pessoa que tem a solução. Da mesma forma quando a pessoa tem uma dúvida, ela vem aqui para buscar a solução ou visualizar dentro da produção [...]” (Associado H). Os associados têm a liberdade de interagir: “[...] hoje eu tenho a liberdade de pegar o telefone e ligar para uma empresa e ver como eles fazem determinada coisa” (Associado B).

Para o Gestor, existem dois momentos em que os associados procuram compartilhar e buscar informações. Primeiramente, é quando o associado realmente está precisando e vai buscar; no segundo momento, é quando a empresa busca sem medo. Geralmente, é uma empresa mais madura. Essas trocas sempre partem de alguém. Conforme a percepção do Gestor da Rede:

No momento do compartilhamento das informações, a gente nota sempre que bate de duas formas: ou daquele que está precisando: ele levanta a bandeira, e diz: “Bah, estou com o problema tal”. Aí ele abre o jogo. Ou então daquela outra empresa, que não tem medo, que ela já tem perfil mais maduro em relação à associação, que ela vai chegar e abrir para os outros. [...] E daí ela acaba abrindo as práticas, abrindo as informações [...] a questão de estimular para poder vir às informações, que sempre tem que partir de alguém; então este alguém, trazendo essas informações, faz com que os outros abram também [...].

Não existe nenhuma sistemática ou forma prática e formal para compartilhar experiências e conhecimentos: acontece na informalidade, tanto nas reuniões como fora das reuniões. É possível perceber que existe uma relação muito forte de amizade entre eles, que facilita essas trocas. Os depoimentos a seguir complementam este entendimento:

É expositivo, não existe uma sistemática. Existe falar, conversar, tratar, abordar um assunto, uma reunião basicamente e alguma troca de informação por *e-mail*, telefone. Não é uma coisa sistematizada; é uma coisa de busca - eu exploro muito a rede neste sentido, eu acredito nisso, nesta troca de sinergia (Associado J).

Não tem nenhuma forma prática formal. Acontece muito na informalidade, nas reuniões, fora das reuniões. Diminuímos as dificuldades, por existir uma amizade bem forte na rede. A gente acaba tendo uma liberdade de poder ligar para uma empresa: “posso aí ver como se faz tal coisa?” Ela acontece de maneira informal. A rede não tem uma maneira formal para estimular as ações (Presidente da Rede).

Pode-se perceber que, na rede, existe muita troca de experiências e conhecimentos técnicos, onde a partilha de competências individuais contribui para o desenvolvimento de um trabalho de forma eficaz, em conjunto. Conforme Michaux (2007), as competências coletivas podem ser geradas em diferentes contextos: no compartilhamento de saberes e experiências, na aprendizagem coletiva, na dinâmica, no resultado da equipe e na cooperação e comunicação.

Os associados sempre estão aprendendo nos cursos, adquirindo e compartilhando experiências e conhecimentos da parte técnica, ferramental e de instrumentação. É nessas interações e ações que se desenvolve a competência coletiva. Os associados, por meio de suas interações, acabam compartilhando e construindo um conhecimento, que acaba sendo de cada um e, ao mesmo tempo, do grupo. Esse conhecimento forma a base de conhecimento comum da Rede e das empresas associadas. “A gente sempre está aprendendo. Em toda reunião e assembleia, todo mundo adquire conhecimento, informação; a diferença está em como tu vai usufruir disso, em benefício ou em benefício da causa” (Associado A). Seguem alguns depoimentos que confirmam esse entendimento:

Além dos cursos que a gente fez; [...] Houve trocas de experiências entre os administradores, por exemplo, em ocasião que a gente pensou em comprar uma determinada máquina, a gente consultou uma empresa que já teve aquele tipo de máquina. E viemos a concluir que não iria atender o que a gente imaginava. A gente deixou de fazer o investimento, que teria sido um investimento alto, e não teria funcionado [...]: trocas de conhecimento em processos, ferramentas, material. Eu acho que as experiências do dia-a-dia,

as experiências do dia-a-dia do empresário, cada um tem uma vivência, a gente acaba trocando bastantes ideias (Associado B).

[...] Existe muita troca de ideias, de área técnica, como é feito numa empresa, como você está fazendo o trabalho, como você está medindo hoje sua eficiência dos seus processos produtivos, hoje nós medimos isso, então a gente descobre como é feito, qual é o resultado que está tendo, e aí temos uma base interessante (Associado E).

Alguma dificuldade mais técnica na parte de usinagem, alguma dificuldade na questão de matéria-prima, de fornecimento, daqui a pouco é um insumo diferente, uma ferramenta diferente, um fornecedor de ferramenta diferente, que daqui a pouco resolve um determinado problema que tem em cima de um processo. Isso acontece muito, troca de experiências [...] (Associado H).

Experiência técnica, a nível ferramental, a nível de instrumentação e a nível de controle de qualidade. Essas experiências somam, no ramo de industrialização de usinagem, o que faz a diferença. É o conhecimento técnico. São esses diferenciais técnicos que somam, porque a máquina é igual pra todo o mundo (Associado G).

Existe também a troca de serviço. O trecho a seguir relata um exemplo de como acontece a troca de serviço entre os associados.

[...] Eu estou fazendo um orçamento, e vejo que durante três meses não terei espaço. Eu converso com o outro associado, se ele tem disponibilidade de entregar tal produto, em tal dia; então o outro associado fala, eu tenho um tempo para fazer. Então ele faz o seu orçamento, a gente coloca a nossa margem em cima, e passa para o cliente. Caso o cliente fechar, a gente passa para o associado. E às vezes na questão de máquina, as vezes tem alguns associados que têm máquina, que os outros não tem, tu não vai deixar de fazer o serviço por não ter a máquina, você conversa com a outra empresa, pelo menos este processo, esta parte você vai acabar fazendo com aquele associado. Então tu acaba pegando o serviço por causa disso (Associado C).

A construção e o desenvolvimento de conhecimentos, e as trocas de informações e experiências na rede se dão: (a) no cotidiano de cada empresa. “[...] A troca de informações, experiências, é mais do cotidiano; olha deu certo, não deu, não temos fórmula pronta” (Associado I); (b) nas reuniões, nos momentos informais, nos debates. “Nas reuniões, naquele momento informal, os bate-papos, debates que temos, e também na ASIUSI, [...]” (Associado B); e (c) na construção do planejamento estratégico e na execução de suas ações. “A construção acho que é no planejamento, e a execução é com os planos de ação que tu trata durante o ano. Tem cronograma de ação para ser tomado para atingir o objetivo do planejamento

da rede” (Associado A). E para Boreham (2004), a capacidade de construção coletiva depende da equipe, que possui e faz o uso de uma base de conhecimento comum.

O relato a seguir indica que a empresa que ingressou na rede, recentemente, está se inteirando aos poucos com os associados e já percebeu que existem trocas de experiências e vivências entre eles. “[...] ainda não consegui inteirar muito com eles devido o pouco tempo. Mas eles contam vivências e experiências que eles tiveram” (Associado F).

Ademais, os associados foram questionados sobre: “Como se relacionam os saberes e experiências na rede?” Nenhum associado soube determinar, com clareza, mas foi citado que não existe uma sistemática. O conhecimento e as experiências se relacionam de maneira desconectada, mas geram melhoria de performance. “Não existe uma sistemática definida. [...] como se relaciona, eu acho desconexo sobre o todo, mas o impacto final é uma melhoria de performance, seja ela financeira, qualitativa ou de visão de mundo (Associado J). Contudo, esta relação existe, e é muito boa. “[...] e a parte de relacionamento é muito boa” (Associado G).

Nem tudo o que está disponível e compartilhado na rede ASIUSI é absorvido e aproveitado por todos os associados. Existem níveis de aproveitamento e necessidades individuais, como mostra a maioria dos associados. Isso foi revelado quando questionados se: “Os saberes e experiências compartilhadas na rede são totalmente absorvidas e aproveitadas entre os associados? Seguem os depoimentos: “Não totalmente; poderia ser melhor aproveitado” (Associado B); “Não, o compromisso da rede não é isso, eu vejo que sempre dá o componente individual” (Associado J, 2010); “[...] tem coisas lá que valem apenas para o Associado A [...], outras coisas são aplicadas somente para nós” (Associado F, 2010); “Você pega conforme a necessidade, a gente discute qual é a principal, onde vamos trabalhar; a gente vai buscar o conhecimento nesta área” (Associado E, 2010); “Como qualquer outro segmento, isso aqui serve para mim, isso não; é dado uma peneirada, dentro os próprios ouvintes, os próprios participantes da rede vão filtrar; isso serve para mim, isso não serve para mim” (Associado I).

Os depoimentos revelam que o interesse e as necessidades das empresas são distintos, até porque elas atuam em diferentes segmentos; por isso que cada empresa vai adquirir a informação, experiência e conhecimento de acordo com a sua estrutura e a relevância para o seu negócio. Seguem algumas evidências adicionais.

[...] depende muito do interesse de cada empresa. Por exemplo, tem certos tipos de informação que não são relevantes ao negócio dela: você está ali, vai escutar, tu vai adquirir o conhecimento, porém não vai aplicar porque não é do seu interesse. Em contrapartida, de repente, outro associado vai levar aquela informação, e vai mudar um negócio, auxiliar a desenvolver um negócio dele. Acho que para cada associado este saber, este conhecimento compartilhado é visto de uma forma diferente (Associado A).

[...] são várias empresas, diferentes segmentos, diferentes tamanhos. Cada empresa tem a sua necessidade. A rede toma uma série de decisões ou de ações, visando o comum, visando beneficiar todas as empresas. É claro que a minha realidade é diferente do Associado A, que é diferente do Associado G. Cada empresa vai absorver o que tem de maior necessidade, ou onde vai se beneficiar mais, onde dentro do planejamento é a necessidade [...] (Associado H).

Apesar de os conhecimentos e as experiências compartilhadas não serem totalmente absorvidos por todos os associados, de igual para igual, a Rede os relaciona de maneira genérica. Esta base do conhecimento deve ser comum para todos, mesmo que o nível de aproveitamento seja diferente. Isso permite ao grupo preparar e implementar ações de um grupo e alcançar os objetivos comuns (RETOUR; KROHMER (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009)). “[...] a gente relaciona de igual para igual, porém que algumas coisas a gente sabe que não cabe na nossa estrutura. Todas as empresas acabam aproveitando as informações, na sua maneira, mas acaba aproveitando” (Associado G). Para Boreham (2004), é necessário que exista esta base de conhecimento comum, que faça com que todos falem a mesma língua, facilitando, assim, a compreensão coletiva do que fazer. Ao mesmo tempo, facilita a comunicação entre os membros.

Conclui-se que existe uma base de conhecimento comum para todos, mesmo que os associados se utilizem desta base, conforme as suas necessidades e interesses e possuam competências e habilidades individuais. É por meio da articulação das diferentes bases de conhecimento e pela socialização que envolve aprendizagem individual e coletiva que ocorre o processo que constitui entendimento

compartilhado dos membros do grupo sobre seu trabalho e torna-se base da competência coletiva (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

4.3.4 Articulação das Competências Individuais

A articulação das competências individuais acontece nas interações entre os indivíduos, quando eles começam a se conhecer entre si, buscando a complementaridade de suas próprias competências individuais para atingir resultados eficientes no grupo e na sua própria organização, existindo trocas de conhecimento, capacidades e competências (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF; 2003; RETOUR; KROHMER (2006, *apud* CHÉDOTEL; PUJOL, 2009)).

Para Le Boterf (2003), as competências coletivas não dependem somente da soma das competências individuais e, sim, de suas interações e das trocas. Na ASIUSI, os momentos que os associados têm para compartilhar os conhecimentos, informações e as experiências acontecem nas reuniões dos grupos, nas assembleias, nas reuniões da diretoria: “Assembleias, reuniões dos grupos, reunião da diretoria” (Associado A). Igualmente, ocorrem nos demais contatos que acontecem o tempo inteiro, como: troca de *e-mails*, contato telefônico, jantas, feiras: “[...] o tempo inteiro, durante o dia, através do contato telefônico [...]” (Associado H); “[...] *e-mails*, jantas, nas feiras” (Associado C).

Existem os espaços físicos para compartilhar esses conhecimentos, como a sala situada na UCS, que a Rede utiliza para realizar suas atividades; também possui os próprios espaços de cada empresa. “Temos um espaço que a gente se reúne, na universidade. A gente faz uma visita *in company* uma vez por mês, agendado, pra a gente discutir assuntos pertinentes à associação e as empresas” (Associado I).

Esses momentos e essas práticas de compartilhar são percebidos pelos associados de diferentes formas, como sendo momentos agradáveis, interessantes, naturais e informais. “Estes momentos são bem agradáveis e interessantes. Porque a gente vai estar conversando com pessoas que passam pelos mesmos problemas

e tem o mesmo tipo de empresa” (Associado C); “É um momento informal, acontece naturalmente” (Associado G).

Constatou-se que os associados possuem momentos e espaços para compartilhar, porém nem todos participam, e alguns poderiam ter uma participação mais efetiva. Talvez um dos motivos de não participarem seja por não estarem tão inseridos nas rotinas dos grupos, ou por estarem retraídos, ou por questão de timidez. “Percebo algumas empresas às vezes um pouco retraídas, não participam tanto, quanto talvez poderiam, por sentirem às vezes acuadas, às vezes por não estar tão inseridas nas rotinas dos grupos e trabalho do grupo, acabam não sendo tão participativas nas reuniões (Associado B); “[...] ela podia ser um pouco melhor, podia ter a participação e manifestação de todos, não acontece com todos, não acontece por esta questão da timidez, de repente, mas é aberto para todos colocarem” (Associado J).

No entanto, esses momentos são muito importantes para os associados, porque todos acabam se ajudando. “Todos os momentos são super importantes, porque eles me ajudam muito, no momento que surge uma necessidade, e igualmente importante quando a gente ajuda a outra pessoa a resolver um problema” (Associado H).

Conclui-se que a interação auxiliou na articulação das competências individuais, onde, por meio das reuniões, assembleias e dos momentos informais, os associados começaram a se conhecer e a descobrir as capacidades e habilidades individuais. Isso facilitou a formação dos grupos de trabalho. Além da afinidade com o grupo, existe o interesse de complementar suas próprias competências individuais para atingir resultados eficientes no grupo e na sua própria empresa.

Verificou-se que a Rede promove eventos formais e informais de interação, promovendo aprendizagens coletivas e o desenvolvimento das competências individuais entre os associados. Retour e Krohmer (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009) complementam que o capital das competências individuais serve como base para criar oportunidades e o desenvolvimento de competências coletivas. A rede está buscando cada vez mais a interatividade entre

os associados, para que aumente a contribuição e a responsabilidade deles, gerando, assim, maiores resultados conjuntos.

[...] a gente tenta cada vez mais buscar mais interatividade entre os associados como um todo, porque hoje a gente acaba vendo que poucas pessoas realmente assumem a responsabilidade de fazer a rede acontecer, as outras participam aprovando ou desaprovando determinadas ações, mas a gente sente a falta realmente de uma contribuição maior (Presidente da Rede).

Assim como Zarifian (2001) afirma que as competências coletivas que surgem numa equipe são mais do que a soma das competências individuais, esta sinergia é explicada pelas interações sociais no grupo. O autor reconhece também que nunca se é competente sozinho. Buscando-se desenvolver mais a interatividade e a integração entre os associados, talvez se poderia melhorar a participação e a manifestação de todos na rede, contribuindo para o desenvolvimento das competências individuais. Retour e Krohmer (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009) reconhecem a importância de desenvolver formas de integração, para que a diversidade das competências individuais traga resultados inovadores para a equipe.

4.3.5 Ações que podem Facilitar e/ou Dificultar o Desenvolvimento das Competências Coletivas

As ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas são fundamentais para que a competência coletiva se desenvolva, e isso depende da combinação e mobilização de recursos e de seus atores (LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009).

Para os associados, a ASIUSI poderia proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de conhecimento e experiência entre os associados, por meio de jantãs e confraternizações. “Eu acredito que talvez mais

jantas, confraternizações, porque lá a gente acaba trocando muitas ideias, porque quando a gente vai numa reunião acaba sendo um pouco formal” (Associado B). É preciso trazer mais associados para a Rede, que a fortaleceriam e aumentariam o poder de barganha. “A ideia é buscar novos associados. Com mais associados, tem mais poder, fortalecimento; no mercado, seria mais fácil adquirir, ir atrás do pacote de compra; quanto maior a rede, melhor” (Associado E). Convém também trabalhar com venda de produtos próprios, o que traria mais retorno visível para o associado. “Na verdade a rede vai melhorar muito a partir do momento que a gente começar a trabalhar nesta parte de vendas de produtos, um retorno mais visível para os associados” (Associado G).

As jantas e as confraternizações poderiam facilitar o desenvolvimento das competências coletivas, que, segundo Le Boterf (2003), fomentariam relações de solidariedade e de convivência. O autor também cita a implantação de uma memória organizacional e a base de conhecimentos, que podem ser relacionados ao que o Associado I e o Associado A apontam como elemento facilitador das competências coletivas, que seria criar um laboratório que buscasse todos os tipos de informações pertinentes a um determinado processo, para que o associado que tivesse dúvida ou quisesse agregar mais valor ao seu produto utilizasse esse espaço para pesquisar e desenvolver. Além disso, seria interessante também ter um caixa, ter verbas destinadas para isso.

Toda a rede, toda a associação, além do espaço físico, ela é um organismo, que depende de algumas verbas. A gente gostaria que tivesse uma verba destinada, até da própria associação, mais de uma entidade. A associação sempre está buscando parceiros, apoiadores, todo ano. Aí digamos que falta um caixa para isso, um caixa de fora, uma entidade, um exemplo, o governo propriamente dito, com um fluxo maior de caixa, a própria UCS, alguma coisa neste sentido. E dentro deste fluxo de caixa, tu ter, entre dos associados, processos que você diga, por exemplo, no meu processo de rosqueamento, não consigo buscar algo a mais, um valor, neste caso, criar um tipo de laboratório, e buscar todas as informações pertinentes a roca, e buscar os melhores processos, onde não vai agregar custo ao teu processo; é uma área separada. Na minha opinião, somaria assim como um centro de usinagem, um torno, ter uma área disponibilizada, um laboratório que disponibiliza isso. Olha, eu gostaria de testar o máximo desta ferramenta, ou o máximo da máquina (Associado I).

Eu acho que o nível de informação hoje está muito rápido, ágil, não só na rede, acho em qualquer ramo de atividade e negócio, acho que a rede tem que estar atenta a todas estas mudanças de mercado, a todas estas evoluções tecnológicas, e tentar acompanhar isso, sempre buscar o

interesse do associado, estar atento ao que o associado está querendo, o que o associado está necessitando, buscando soluções em conjunto, pra estagnar os problemas. Problemas temos todos os dias. Não sei se com a rede a gente vai conseguir estagnar todos, mas eu acho que a rede tem que estar atenta: que problemas são estes, se é um problema geral ou específico, e tentar atacar de alguma forma, ajudar solucioná-los (Associado A).

Na visão do Gestor, é difícil responder no sentido do que a rede pode melhorar, já que ela está promovendo muitas ações e tem como desafio maior fazer as empresas cooperarem e buscarem mais.

É difícil responder. Porque hoje já existe o papel deste Gestor. Então a rede chegou num ponto, que está promovendo o máximo de ações, claro, nunca se é o limite, tem muito a melhorar, mas hoje, da maneira que está estruturado a associação, teria que ter uma busca maior por parte das empresas, e isso é um desafio muito grande para mim e pra consultoria (Gestor da Rede).

Quando os associados são questionados: “O que a sua empresa pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências para os demais associados à Rede?” Os associados responderam: compartilhar o conhecimento, aumentar a dedicação e contribuir mais com a rede. “O que a gente pode melhorar, é levando o conhecimento, que a gente tem (Associado C); “Eu acho que na parte de interação, vai do quanto você está se dedicando; com certeza a gente poderia se dedicar um pouco mais [...]” (Associado I); “[...] a gente tem uma parcela de contribuição muito pequena, dentro daquilo que a gente podia, [...] a gente tem muito mais a contribuir, a nossa parcela de participação é muito mais participativa do que de contribuição” (Associado H).

Para o Gestor e o Presidente da Rede, também é necessário que as empresas dediquem mais tempo à rede e, ao mesmo tempo, perceber a vantagem de fazer parte de uma associação. “Tempo dos associados, dedicação, dedicar mais tempo a rede” (Presidente da Rede). “As empresas têm muito a melhorar. Elas estão num processo de amadurecimento, de estar enxergando esta questão de rede [...]” (Gestor da Rede).

Pode-se perceber, pelos depoimentos acima - dos associados, do Presidente e do Gestor - que as empresas poderiam interagir, cooperar e se dedicar ainda mais. Isso facilitaria o desenvolvimento e/ou complemento das competências individuais, para a construção das competências coletivas, pois elas emergem das articulações e das trocas (LE BOTERF, 2003).

Segundo essa linha, o que poderia facilitar a consolidação da rede, na percepção do presidente, seria maior apoio do governo.

Eu acho que mais apoio do governo. Por exemplo: tem uma questão que está sendo debatida, não sei em qual estágio está, mas a possibilidade de uma rede fazer uma compra central e distribuir pelos associados sem que haja bitributação [...]; Como é uma iniciativa do governo do estado, este programa de redes não é só a ASIUSI, mas todas as redes, eu acho que eles deveriam dar mais atenção, demandar mais energia, em leis, em benefícios, que realmente contribuíssem para o fortalecimento destas redes benefícios fiscais, benefícios para educação, coisas neste sentido. Tornariam estas redes mais interessantes, para se fazer parte (Presidente da Rede).

Segundo o Gestor da Rede, o que facilitaria a consolidação seria buscar empresas e pessoas com perfis participativos: “A questão dos perfis semelhantes, a gente busca empresas com perfis, pessoas que coordenam estas empresas, que tenham perfis participativos, isso facilitaria muito para a consolidação” (Gestor da Rede). Alguns associados consideram a rede consolidada; no entanto, seria interessante buscar mais parceiros e a mudança de cultura em Caxias do Sul poderia facilitar ainda mais a consolidação. “A rede já está consolidada; o que temos que buscar é mais parceiros, mais associados” (Associado I). Seguem alguns apontamentos adicionais:

Para mim a rede já está super consolidada como rede, como marca, como uma espécie de selo, de várias coisas, de organização, de qualidade. Dentro do espaço dela, ela já está consolidada, claro que conforme vai passando o tempo, ela se torna mais forte, dentro disso (Associado H).

Eu acho que ela está bem consolidada, eu acho que exatamente isso, conseguir mostrar pro mercado que só existem vantagens de estar ali dentro, de mostrar para o teu concorrente que ninguém que está ali dentro vai querer roubar o cliente dele. Isso ninguém mais faz, hoje o cliente tem o poder. Quem vai decidir de quem ele vai comprar ou deixar de comprar é o

cliente. Eu acho que a mudança de cultura, principalmente aqui em Caxias, pode consolidar ainda mais a nossa rede (Associado A).

Sobre a questão do que ainda poderia ser feito para melhorar essa consolidação, apenas cinco dos associados responderam, enfatizando: “Que a gente vai cada vez mais se empenhar, o principal o comprometimento” (Associado C); “Trazer os nossos amigos, que possam entrar junto com nós, ia somar ao grupo” (Associado D); “Participar do arranjo produtivo local – APL” (Associado B).

Disponibilidade de tempo, tem muita coisa para se desenvolver, e as associadas não conseguem disponibilizar um tempo maior para associação que não atrapalhe o tempo do processo de empresa. Querendo ou não querendo, o que faz cada empresa sobreviver é a rentabilidade individual de cada empresa, a ASIUSI é um somatório (Associado G).

As outras empresas terem uma visão diferenciada da associação, no sentido, está vindo uma leva de concorrentes aqui para a minha empresa, deveria ser ao contrário, teria que formatar. Está vindo uma leva de grupo de associados, que vão estar envolvidos com a minha empresa. Fortalecer mais a associação neste sentido, colocar mais associados (Associado I).

Com base nos resultados encontrados, conclui-se que as ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas consistiriam em organizar mais eventos informais na rede, para aumentar a interação dos associados, promovendo mais compartilhamento de conhecimentos e informações. Para melhorar a consolidação da rede, é necessário que os associados se empenhem e se dediquem mais tempo para desenvolver as ações da rede. A rede, por sua vez, pode fortalecer ainda mais a associação, trazendo novos associados, além de participar do arranjo produtivo local. Ao mesmo tempo, deve haver apoio maior do governo.

Embora se tenha analisado os elementos que compõem as competências coletivas separadamente, conclui-se que elas estão interligadas entre si e, no contexto analisado, é impossível identificar quais desses elementos surgem primeiro.

O Quadro 8 a seguir, apresenta, de forma resumida, as principais práticas encontradas nas categorias de análise das competências coletivas no ambiente de rede de cooperação.

Competências Coletivas		Práticas observadas
E L E M E N T O S C O N S T I T U T I V O S	Interação e Inter-relação	<p>Reuniões de grupo, da diretoria, das assembléias.</p> <p>Além das reuniões, tem os grupos de trabalho, e os momentos informais, como jantares, eventos de confraternizações, feiras e visitas às empresas.</p> <p>Os principais meios de comunicação são: contato telefônico, via <i>e-mail</i>, <i>msn</i> e <i>site</i>.</p> <p>Os conhecimentos e experiências advindas da Rede são direcionados pelas empresas conforme as suas necessidades, sendo que 50% das informações circulam fora da rede, e 50% dentro dela.</p>
	Sentido coletivo	<p>Os motivos que levaram as empresas a ingressar na Rede podem ser destacados em: compra de matéria-prima em conjunto; sobrevivência no mercado; fortalecimento da empresa; troca de informações; conhecimentos e experiências; visibilidade do mercado e gestão do negócio.</p> <p>Por intermédio das interações, foram estabelecidas ações conjuntas entre os associados. Essas ações dão sentido coletivo e significado aos associados para cooperarem e permanecerem na Rede.</p> <p>Cada associado possui um objetivo próprio de estar na Rede, porém dá sentido às ações coletivas, na busca dos objetivos comuns da associação. Esses objetivos fazem sentido e estão de acordo com as expectativas de todos os associados.</p> <p>O associado participa da construção desses objetivos por meio das interações nas reuniões de grupo, assembleias e discussões, que são revisados anualmente no planejamento estratégico, abrangendo o interesse de cada associado.</p> <p>A Rede busca alinhar os objetivos dos associados aos objetivos da Rede, para que as ações possam fluir com mais facilidade.</p>
	Base do conhecimento comum	<p>A base do conhecimento comum da Rede ASIUSI é fundada nos objetivos comuns e construída pelas interações: nas reuniões, nas assembleias, conversas, contato telefônico, via <i>e-mail</i>, nos momentos informais, na construção do planejamento estratégico e na execução de suas ações.</p> <p>O associado acaba interagindo com a Rede e com os demais associados sempre que necessita; não existe uma sistemática ou prática para que isso aconteça. Existe uma relação muito forte de amizade e confiança entre os associados, que favorece as trocas de experiências, trocas de serviços, conhecimentos técnicos, ferramental e instrumentação.</p> <p>A base de conhecimento comum é igual para todos, pois a Rede os relaciona de maneira genérica, porém o nível de aproveitamento é diferente entre os associados. Nem tudo o que é disponibilizado e compartilhado na Rede é absorvido por todos, de igual para igual.</p>
	Articulação das competências individuais	<p>A Rede proporciona eventos formais e informais de interação, promovendo aprendizagens coletivas e o desenvolvimento das competências individuais. Existem espaços físicos e virtuais para o associado interagir e compartilhar conhecimento, experiências, competências e habilidades, formando-se momentos agradáveis, interessantes e importantes para os associados e para a Rede.</p> <p>A Rede busca maior interatividade entre os associados, para gerar maiores resultados conjuntos. Nesse sentido, há momentos e espaços que os associados têm para compartilhar. Alguns acabam não participando e outros poderiam participar mais.</p>

Continuação

A Ç Õ E S	Facilitadoras e/ou dificultadoras	Ações que podem facilitar o desenvolvimento das competências coletivas apontadas nas entrevistas são: (1) a Rede organizar mais eventos informais para melhorar a interação, cooperação e dedicação dos associados às atividades da Rede; (2) a Rede trabalhar na venda de produtos próprios que pudessem gerar um retorno mais visível para o associado; (3) que a Rede tivesse um laboratório que buscasse melhoria nos processos e que o associado pudesse usar esse espaço para pesquisar e desenvolver novos produtos e/ou agregar mais valor; (4) a Rede trazer mais associados, parceiros e amigos para a associação, aumentando o poder de barganha; (5) ter uma cultura mais associativista em Caxias do Sul; (6) a Rede participar do Arranjo Produtivo Local (APL); e (7) ter maior apoio do governo.
-----------------------	--	--

Conclusão

Quadro 8 - Principais práticas encontradas

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a relação entre as competências organizacionais e individuais, que é constituída pelas competências coletivas sob duas abordagens distintas: a funcional, voltada às funções coletivas da organização e a social, referente às relações e inter-relações mantidas em um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que fazem parte de uma organização ou organizações.

Para atender os objetivos e as premissas deste estudo, tomaram-se, como referencial teórico, as competências coletivas sob a perspectiva social, trazendo como elementos constitutivos da competência coletiva a interação e inter-relação, o sentido coletivo, a base do conhecimento comum, a articulação das competências individuais e as ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas (WEICK, 1993, 1995; WEICK; ROBERTS, 1993; ZARIFIAN, 2001; FROHM, 2002, 2009; HANSSON, 2003; BOTERF, 2003; BOREHAM, 2004; KROHMER, 2004; MICHAUX, 2005, 2007; RETOUR; KROHMER (2006, *apud* DUFRESNE; PEYRAT-GUILLARD, 2009) BENNOUR; CRESTANI, 2007; SANDBERG; TARGAMA, 2007; RETOUR, 2008; FROHM; LINDKVIST; TELL, 2009).

Diante disso, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: como se desenvolvem as competências coletivas no ambiente de rede de cooperação? Considerando o ambiente de rede propício para o desenvolvimento de competências coletivas, uma vez que as redes de cooperação tendem a promover um ambiente favorável para a interação das pessoas, proporcionando ganhos de aprendizagem coletiva (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Diante disso, o propósito desta pesquisa é analisar o desenvolvimento das competências coletivas e seus elementos constitutivos no contexto de uma rede de cooperação.

Considerando as premissas que nortearam esta pesquisa, conclui-se:

P1 – O desenvolvimento das competências coletivas acontece a partir da interação entre os associados no ambiente de rede, articulando as competências individuais e organizacionais. Esta premissa se confirma para a Rede ASIUSI, pois

as competências coletivas são geradas a partir da interação entre os associados, que acontecem nas reuniões da assembleia, reuniões da diretoria, nos grupos de trabalho, nos cursos e nos treinamentos. Os associados compartilham de experiências, competências e habilidades individuais, buscando conhecimento técnico, informações, soluções para os problemas e dificuldades encontradas no ambiente organizacional. Consta-se que as competências coletivas também se desenvolvem fora do ambiente de rede, por meio da interação social, como feiras, eventos de confraternização e jantares. Quanto à articulação em nível organizacional, não é possível chegar-se a nenhuma conclusão, pois o enfoque da pesquisa se mantém na relação estabelecida entre os associados e os elementos que emergem dessa relação, que favorecem o desenvolvimento das competências coletivas.

P2 – Os elementos constitutivos da competência coletiva são elementos que facilitam seu desenvolvimento e têm como base a qualidade das relações. Confirma-se esta premissa na Rede ASIUSI: os elementos das competências coletivas foram desenvolvidos a partir da qualidade das relações entre os associados, com domínio da confiança e amizade. Neste sentido, a qualidade das relações é determinada pela interação entre os indivíduos: quanto maior a interação, melhor sua qualidade e maior o nível de cooperação entre os indivíduos, gerando, assim, um ambiente propício para o desenvolvimento dos elementos constitutivos das competências coletivas.

A formação e o desenvolvimento de redes de cooperação é uma grande oportunidade para que as PMEs sejam fortalecidas, bem como sobrevivam frente às grandes empresas. Assim, existem razões mais do que suficientes para se buscar cooperações, troca de informações, divisão de custos, formação de novas parcerias com concorrentes e fornecedores, aprimorando-se as condições de gestão e aproveitando-se de novas ideias e experiências trocadas entre empresários do mesmo segmento.

A Rede ASISUI tem como objetivo buscar vantagens para os associados, trocar informações, resolver problemas em comum, realizar compras em conjunto, sobreviver no mercado, facilitar e aumentar a competitividade em sua área de atuação. Conclui-se que os resultados que a ASIUSI vem atingindo por meio de

suas ações conjuntas envolvem: compra de matéria-prima; redução de custos; maior visibilidade do seu negócio diante do mercado, fornecedores, clientes, concorrentes e governo; trocas de experiências e vivências; maior capacidade de resolver problemas; e benefícios para os associados e seus empregados.

As ações conjuntas na ASIUSI representam oportunidades que, de outra maneira, não poderiam ser alcançadas pelas empresas, atuando separadamente. Para que as ações conjuntas sejam bem sucedidas, é necessário o comprometimento de todos os associados envolvidos. Os resultados são obtidos por meio de progressiva evolução de desenvolvimento de cooperação e confiança, de comprometimento entre os associados. O desenvolvimento das ações conjuntas de cooperação acontece por intermédio da busca de objetivos comuns, informações e decisões estratégicas compartilhadas. A confiança influencia também as trocas de informações e o desenvolvimento de atividades conjuntas.

Os principais elementos constitutivos das competências coletivas identificados na rede são: interação e inter-relação, sentido coletivo, base do conhecimento comum, articulação das competências individuais, descritos a seguir.

Na ASIUSI, a **interação e a inter-relação** ocorrem nos momentos formais como: nas reuniões da diretoria, nas assembleias, nos grupos de trabalho, nos cursos, nos treinamentos e nos momentos informais: jantãs, feiras, visitas as empresas, eventos de confraternização. Percebe-se que os associados criaram uma relação de amizade, que vai além da relação de trabalho. Inicialmente, o processo de interação e inter-relação entre os associados foi lento, visto que todos eram concorrentes, e a insegurança predominava entre eles. Foi necessário “quebrar o gelo” para que essa relação se estabelecesse. Com o passar do tempo, foi se criando um vínculo de amizade e de confiança entre os associados e, aos poucos, começaram a cooperar e compartilhar entre si.

Hoje, os associados interagem entre si, compartilhando informações, conhecimentos, trocando experiências e serviços. Porém nem todo o conhecimento advindo da rede é aproveitado por todos os associados. Cada um adquire conforme sua necessidade, sendo que 50% das informações circulam fora da rede, e 50% dentro da rede. Apesar de alguns associados considerarem a interação muito boa,

outros assinalam alguns pontos a melhorar, principalmente na questão de participação nas atividades da rede, pois alegam que, por serem pequenos empresários, além de gerenciarem a própria empresa, precisam de tempo para as atividades da rede e acabam, às vezes, se dedicando mais quando têm menos trabalho a realizar na sua empresa de origem.

O **sentido coletivo** é construído a partir das interações entre os associados, dando sentido às suas ações na rede, para cooperarem e permanecerem associados. Na ASIUSI, cada associado possui um objetivo próprio de estar na rede, porém realiza as tarefas coletivamente, dando sentido às ações conjuntas estabelecidas no planejamento estratégico, que é construído com base nos objetivos comuns da rede. Esse planejamento estratégico é revisado anualmente, e todos os associados participam por meio das interações nas assembleias, reuniões de grupo, *e-mail* e discussões.

A **base do conhecimento comum** é desenvolvida a partir de interações na rede, nos diferentes momentos: nas reuniões, por meio de *e-mail*, telefone, conversas, momentos informais, nas trocas de experiências e conhecimento técnico. Nesse contexto de criação e circulação de conhecimento, cria-se uma base de conhecimento que é comum a todos na rede, a partir da qual os associados possam ter o mesmo nível de conhecimento para crescer e se fortalecer. Na ASIUSI, nem tudo o que está disponível e compartilhado é aproveitado por todos os associados. Existem níveis de aproveitamento e necessidades individuais entre eles, porém a rede relaciona de igual para igual.

A **articulação das competências individuais** é crucial para o desenvolvimento das competências coletivas, que acontece nas interações entre os associados. A interação auxiliou na articulação das competências individuais, em que os associados começaram a se conhecer entre si, descobrindo, assim, as capacidades e habilidades individuais. A metodologia de trabalho utilizada na ASIUSI facilitou a formação dos grupos de trabalho. Além da afinidade do associado com o grupo, existe o interesse de complementar suas próprias competências individuais para atingir resultados eficientes no grupo e na sua própria organização.

Em relação às ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas na rede, julga-se relevante que a ASIUSI organize mais eventos informais para promover maior interação, cooperação e dedicação dos associados nas atividades da Rede, facilitando o compartilhamento das competências individuais e construção das competências coletivas. Um outro apontamento que se destacou foi a necessidade de a Rede criar e promover a venda de produtos próprios, o que poderia gerar um retorno mais visível para o associado. Além disso, destacaram-se as seguintes ideias: trazer mais associados para a associação, ter um apoio maior do governo, e uma cultura associativista, em Caxias do Sul, poderia contribuir para que mais empresas se associassem. Por fim, seria interessante que a Rede tivesse um laboratório que buscasse melhoria nos processos. Esse espaço serviria para o associado pesquisar e desenvolver novos produtos e/ou agregar mais valor, além de proporcionar compartilhamento e complementaridade de competências individuais na busca da eficiência do grupo.

A contribuição que este estudo proporciona na questão teórico-acadêmica refere-se às premissas do estudo e aos avanços e reflexões referentes à competência coletiva e à sua contribuição para o ambiente de rede de cooperação. Enfatiza-se a importância dos elementos das competências coletivas desenvolvidas a partir da relação formada em uma Rede de Cooperação. Sem estes elementos, seria impossível estabelecer ações coletivas e a cooperação entre os indivíduos.

A contribuição empírica deste estudo proporciona uma visão consistente das competências coletivas da Rede ASIUSI, o que pode auxiliar na gestão da Rede: melhorar a qualidade das relações e o comprometimento entre os associados; proporcionar maior interação e articulação das competências individuais entre os associados, contribuindo para que a diversidade das competências individuais traga maiores resultados para a equipe.

Seguindo nessa linha, apresentam-se alguns pontos que precisam ser melhorados na rede: troca de informações na rede, maior participação dos associados na execução das ações do planejamento estratégico e maior dedicação, comprometimento e participação dos associados em relação às atividades da rede. O que poderia contribuir e melhorar esses pontos citados, conforme os entrevistados, seria promover formas de integração e interação entre os associados, interações

sociais, mais jantãs, eventos de confraternização e visitas as empresas. Consideram-se relevantes esses pontos, uma vez que a construção e o desenvolvimento dos conhecimentos e das trocas de experiências na rede se dão: no cotidiano de cada empresa, nas reuniões, nos momentos informais, nos debates, na construção do planejamento estratégico e na execução de suas ações.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O principal limite do estudo de caso é a sua singularidade que não permite que sejam feitas generalizações para outras organizações. O estudo de caso único permitiu apenas contestar a teoria estudada.

Tendo em vista o caráter qualitativo desta Dissertação, sua limitação está na impossibilidade de generalizar os resultados obtidos. Não foi possível seguir, de forma sistemática, todas as diferentes etapas que perfazem uma análise de conteúdo ortodoxa (codificação, categorização, quantificação), por isso optou-se por seguir uma sistemática qualitativa, com foco nas respostas que apresentaram maior frequência ou significado no contexto da pesquisa. E a análise de conteúdo serviu de base para agrupar os temas mais relevantes, apresentados, de forma interpretativa, em unidades de análise.

Outra limitação metodológica do trabalho constitui a coleta de dados focada exclusivamente nos empresários de cada empresa associada, sem incluir os empregados, clientes, fornecedores.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Sugere-se que os elementos identificados como constitutivos das competências coletivas sejam analisados em outras redes de cooperação, a fim de verificar como se dá a interação e o desenvolvimento desses elementos e o que há de comum entre eles.

Sugere-se também que sejam estudados os sentimentos de amizade e de confiança entre os associados, no intuito de compreender como estes sentimentos podem influenciar na construção e no desenvolvimento das competências coletivas.

No desenvolvimento desta pesquisa, surgiu também à seguinte questão: até que ponto atuar em uma rede não anula a competência organizacional de cada empresa associada? Este trabalho não explorou a competência organizacional, mas esta questão seria interessante pesquisar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge et al. **Práticas de Gestão de Cooperação**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2010.

ASIUSI. **Site Oficial**. Disponível em: <http://www.asiusi.com.br> Acesso em: 20 de Jul. 2010.

_____. **Planejamento Estratégico**. Associação das Indústrias de Usinagem, 2010.

_____. **Código de Ética**. Associação das Indústrias de Usinagem, 2010.

_____. **Regulamento Interno**. Associação das Indústrias de Usinagem, 2010.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, v.8, p. 203-227, 2004.

_____.; VERSCHOORE, J.R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, M,V, Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: Verschoore, J.R.S. (Org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____.; JÚNIOR. J.A.; LOPES, M.C.; PELLEGRIN, Ivan. A experiência da Rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, v.8, p. 181-202, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BECKER, Grance V.; RUAS, Roberto L. Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial. In: **ANAIS do XXIX ENANPAD**. Brasília - DF, 2005.

BENNOUR, M.; CRESTANI, D. *Formalization of a process activity performance estimation approach using human competencies*. **International Journal of Production Research**, v.45, n. 24, p. 5743-5768, 15 dec. 2007.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.44, n.1, p. 58-69, Jan/Mar. 2004.

_____. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

_____.; BARBOSA, Allan. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações. In: BITENCOURT, C. (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BONOTTO, Fernanda. **Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da Copesul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2005.

BOREHAM, Nick. *A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualization of performance at work*. **British Journal of Educational Studies**, v.52, n.1, p. 5-17, mar. 2004.

_____. **Collective Competence and Work Process Knowledge**. *European Conference on Educational Research, University of Create, Greece*. Set. 2004.

BOUTIGNY, E. *Coopération dans l'entreprise et competence collective*. **Actes du Congrès de l'AGRH**, v 3, p. 1327-1343, 2004.

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

BRANDÃO, H.P. AQUINO, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar. 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, H.L. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede**. 3ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHÉDOTEL, Frédérique ; e PUJOL ; Lauren. *De la compétence individuelle a la compétence collective : l'influence de processus d'identification sociale et le role du manager*. **Actes de L'AGRH**, Paris, 2009.

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

DUFRESNE, Daniel; PEYRAT-GUILLARD, Dominique. *La compétence collective : une approche par l'analyse de ses traces textuelles*. **Actes de L'AGRH**, Paris, 2009.

DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas com base em Competências. In Dutra, J.S. (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Alinhando estratégia e competências. **Revista da Administração Eletrônica – RAE**. Rio de Janeiro, v.44, n.1, p.44-57, jan/mar. 2004.

_____.;_____.; **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da industria brasileira**. São Paulo. Atlas, 2004.

FROHM, Cecília. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Sweden: UniTryck, 2002.

_____. **Collective competence in a Project context**. Disponível em: <<http://www.psicologia.unito.it/puntoinformativo/Informazioni%20per%20chi%20studia/folder.2005-02-08.1542893565/folder.2008-09-26.4056331757/folder.2008-10-24.1664612902/exfile.2008-10-24.1849992707/attach/previewPopup>>. Acesso em: 14 de set. 2009.

_____.; LINDKVIST, L; TELL, F. **Interacting and interrelating in projects – exploring the individual – collective dynamic in teamwork**. Disponível em: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/a-7_frohm.pdf>. Acesso em: 14 de set. 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar/abril. 1995.

_____. A Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HANSSON, Henrik. *Kolektiv kompetens. Doctorate Thesis Summary*. Gotemborg University, Sweden, 2003.

KLEIN, Josefina Maria. **A Dinâmica das Competências Coletivas entre Grupos de Trabalho: o caso da parada geral de manutenção da Copesul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

KROHMER C. *Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs*, Actes de L'AGRH, Montréal, 2004.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

LE BOTERF, Guy L. **Desenvolvimento a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2003.

MANCE, Euclides. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. São Paulo: Vozes, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

_____. *Intérêt pour la notion de compétence collective des travaux fondateurs sur les communautés de pratiques de Brown et Duguid et de Wenger: discussion a partir d'une estude de cas*. **Actes du XVIII e Congrès de L'AGRH**, Université de Fribourg, Suisse, p. 1-21, nov. 2007.

NORDHAUG, Odd; GRONHAUG, Kjell. *Competences as resources in firmas*. **International Journal of Human Resource Management**, v.5, n.1, p. 89-106, fev. 1994.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PERETTI, Jucelda de Lourdes Gonzatto. **Redes de Cooperação: o processo de mudança organizacional em empresas associadas à ASIUSI – um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.

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

_____.; _____.; **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9ª edição. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

RETOUR, Didier. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, J.S; FLEURY, M.T.L; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBAUT, Jean-Michel et al. **A Gestão das Tecnologias**. Gestão & Inovação. 1ª edição. Publicações: Dom Quixote, 1995.

ROSA, Jaqueline Silva da. **A Dinâmica das Competências Coletivas em Redes de Cooperação**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2007.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. e col. (ed). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.

_____. Gestão de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., M.M. **Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

SALERNO, M. **Reestruturação industrial e novos padrões de produção**. São Paulo em Perspectiva, v.6. n.3, p. 100-108. jul/set. 1992.

SANDBERG, Jorgen. **Human competence at work**. Suécia: Grafikerna I Kungälv, 1996.

_____.; TARGAMA, Axel. **Managing Understanding in Organizations**. London: Sage Publications, 2007.

SEBRAE. **Cooperar para competir: o novo desafio da competitividade**. Porto Alegre: MBC/SEBRAE, 2002.

_____. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia>. Acesso em: 30 de set. 2010.

SEDAI – **Site Oficial**. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>. Acesso em: 30 de jun. 2010.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: models for superior performance**. New Yourk, 1993.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Edição Futura, 2000.

TRIPODI, Tony et al. **Análise da Pesquisa Social**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

WEICK, Karl. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: Sange, 1995.

_____. *The collapse of sensemaking in organization: the mann gulch disaster*. **Administrative Science Quarterly**, v.38, n.4, p. 628-652, 1993.

_____.; ROBERTS, Karlene. *Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks*. **Administrative Science Quarterly**, v.38, n.3, p.357-381, 1993.

WIKIPÉDIA - **Site oficial**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc>. Acesso em: 24 de jun. 2010.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **Objectif Compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

_____. **O modelo de competência**. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Pesquisadora: Luisa Maria Feiten

Pessoa para contato: Cesar Beux – Gestor da Rede ASIUSI

Este protocolo de pesquisa serve como elemento de orientação para a pesquisadora e de comunicação da mesma com a empresa estudada, podendo sofrer alterações durante a fase de pesquisa de campo.

1. A questão da pesquisa e os objetivos do estudo de caso

Considerando-se, por um lado, a evolução tecnológica, os novos padrões de concorrência, a necessidade de se adaptar a novas condições estabelecidas pelo mercado e, por outro lado, a escassez de recursos e a carência de modelos de gestão para as pequenas e médias empresas, as redes de cooperação surgem como uma possibilidade de viabilizar estratégias coletivas/compartilhadas. Neste ambiente, o desenvolvimento de competências coletivas é fundamental para a estruturação das redes. Portanto, é de extrema relevância compreender como se desenvolvem as competências coletivas, considerando o ambiente de redes de cooperação um “terreno fértil” para o desenvolvimento de competências desse tipo.

Para tanto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Como se desenvolvem as competências coletivas no ambiente de rede de cooperação?**

Mantendo o foco no desenvolvimento das competências coletivas no ambiente de rede de cooperação, este estudo busca atender aos seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Analisar o desenvolvimento das competências coletivas e seus elementos constitutivos no contexto de uma rede de cooperação.

Objetivos Específicos:

- Identificar os principais elementos constitutivos das competências coletivas no ambiente de rede de cooperação;
- Identificar como se desenvolvem as competências coletivas no contexto de rede de cooperação;
- Identificar ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas na rede.

2. Procedimentos

Foram destacados, pelo Gestor, os seguintes pontos a serem observados ao se conduzir o estudo de caso na organização:

- Ética: no tratamento das informações das empresas e das pessoas que participarem da pesquisa;
- Sigilo: quanto às informações das empresas e nome das empresas participantes;

3. Coleta de dados para a pesquisa de campo

- Entrevistas semiestruturadas: com o objetivo de conhecer a estrutura da rede, bem como identificar as categorias e os elementos de análise da pesquisa que foram estruturados com base nos objetivos e do referencial teórico do trabalho.

- Observação não participante: com o objetivo de conhecer o ambiente pesquisado, sem interferir, por meio da visitação às empresas, no momento da entrevista.

- Pesquisa documental: com o objetivo de obter mais informações da rede ASIUSI e das empresas associadas, por meio de documentos disponíveis da rede e das empresas e informações do *site* institucional.

O método de análise dos dados se dará mediante a análise documental e a análise de conteúdo.

4. Aplicação das entrevistas semi-estruturadas

O roteiro para as entrevistas foi elaborado com base no referencial teórico, bem como para conhecer a rede, levando-se em conta as categorias e os elementos de análise apresentados no trabalho.

Foram estruturados dois roteiros de entrevistas: o primeiro destina-se para o Gestor e ao Presidente, enquanto que o segundo, para os associados da rede. A entrevista será gravada, com autorização do entrevistado, e depois descrita na íntegra. A data da aplicação da entrevista é definida conforme a disponibilidade do entrevistado (dia, hora e local para sua realização, onde o entrevistado se encontra), e o tempo de duração da entrevista pode variar de entrevistado para entrevistado, podendo variar de 15 minutos a 1 hora. Seguem as questões para a entrevista:

Entrevista destinada ao Gestor e ao Presidente da Rede ASIUSI:

1. Como ocorreu a formação da Rede ASIUSI?
2. Quando ocorreu? Data, ano.
3. Quantos associados estão cadastrados na rede ASIUSI hoje?
4. Quais os critérios para aceitação de associado? E quanto à exclusão?
5. Que práticas a rede utiliza para estimular a interação entre os associados?
6. Como você percebe a interação na rede?
7. Como se dá a coordenação da rede?
8. Quais os principais objetivos da rede?

9. Esses objetivos fazem sentido para você?
10. Esses objetivos estão de acordo com suas expectativas?
11. Como você participa/participou da construção dos objetivos da rede?
12. Como e de que maneira o associado fica sabendo dos objetivos da rede?
13. Os objetivos dos associados são homogêneos dentro da rede?
14. Que práticas a rede utiliza para estimular os associados em compartilhar os saberes e experiências para a gestão do negócio?
15. Quais os espaços e momentos destinados aos associados para compartilhar os saberes e experiências?
16. Como são estes momentos? Como você percebe estas práticas?
17. O que a rede pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências entre os associados?
18. O que as empresas podem melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências para os associados à rede?
19. Quais as dificuldades que a rede encontrou para se consolidar?
20. O que poderia facilitar a consolidação da rede?
21. O que ainda pode ser feito para melhorar essa relação?
22. Quais são as expectativas de longo prazo da rede?
23. Quais os resultados que a Rede ASIUSI vem atingindo em sua área de atuação?

Entrevista destinada aos associados da Rede ASIUSI:

1. Qual a idade da empresa? E há quanto tempo está associada à Rede ASIUSI?
2. Quantos colaboradores têm hoje na sua empresa?
3. O que sua empresa produz?
4. Como soube da existência da Rede ASIUSI?
5. De que maneira ficou sabendo dos objetivos da rede?
6. Como você participa/participou da construção dos objetivos da rede?
7. Esses objetivos fazem sentido para você?
8. Esses objetivos estão de acordo com suas expectativas?
9. Que motivos levaram sua empresa a ingressar na rede?

10. Quais os resultados esperados a partir da associação da rede?
11. Com que frequência sua empresa participa dos eventos estruturados na rede?
12. Que tipo de instrumentos de comunicação sua empresa utiliza para se relacionar com a rede e com as demais associadas?
13. Como ocorreu o processo de interação das empresas associadas na rede?
14. Como você percebe a interação na rede?
15. Existem atividades desenvolvidas entre os associados fora do ambiente da rede?
16. Como a sua empresa relaciona/inclui os saberes e experiências advindas da rede em seus locais de trabalho?
17. Quais saberes e experiências são compartilhados entre os associados? (conhecimento)
18. Como esses saberes e experiências são compartilhados entre os associados? (conhecimento)
19. Como se dá a construção e o desenvolvimento desses saberes e experiências na rede? (conhecimento)
20. Como se relacionam os saberes e experiências na rede? (conhecimento)
21. Os saberes e experiências compartilhadas na rede são totalmente absorvidos e aproveitados entre os associados? (conhecimento)
22. Quais os espaços e momentos destinados aos associados para compartilhar os saberes e experiências?
23. Como são esses momentos? Como você percebe essas práticas?
24. O que a rede pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e compartilhamento de saberes e experiências entre os associados?
25. O que sua empresa pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e compartilhamento de saberes e experiências para os demais associados à rede?
26. Quais as dificuldades encontradas para o desenvolvimento/crescimento da rede?
27. O que poderia facilitar a consolidação da rede?
28. O que ainda pode ser feito para melhorar essa relação?
29. Quais são as expectativas de longo prazo da sua empresa?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO GESTOR E AO PRESIDENTE DA ASIUSI

1. Como ocorreu a formação da Rede ASIUSI?
2. Quando ocorreu? Data. Ano.
3. Quantos associados estão cadastrados na rede ASIUSI hoje?
4. Quais os critérios para aceitação de associado? E quanto à exclusão?
5. Que práticas a rede utiliza para estimular a interação entre os associados?
6. Como você percebe a interação na rede?
7. Como se dá a coordenação da rede?
8. Quais os principais objetivos da Rede?
9. Estes objetivos fazem sentido para você?
10. Estes objetivos estão de acordo com suas expectativas?
11. Como você participa/participou da construção dos objetivos da rede?
12. Como e de que maneira o associado fica sabendo dos objetivos da rede?
13. Os objetivos dos associados são homogêneos dentro da rede?
14. Que práticas a rede utiliza para estimular os associados em compartilhar os saberes e experiências para a gestão do negócio?
15. Quais os espaços e momentos destinados aos associados para compartilhar os saberes e experiências?
16. Como são estes momentos? Como você percebe estas práticas?
17. O que a rede pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências entre os associados?
18. O que as empresas podem melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências para os associados à rede?
19. Quais as dificuldades que a rede encontrou para se consolidar?
20. O que poderia facilitar a consolidação da rede?
21. O que ainda pode ser feito para melhorar esta relação?
22. Quais são as expectativas de longo prazo da rede?
23. Quais os resultados que a Rede ASIUSI vem atingindo em sua área de atuação?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS ASSOCIADOS DA ASIUSI

1. Qual a idade da empresa? E há quanto tempo está associada à Rede ASIUSI?
2. Quantos colaboradores têm hoje na sua empresa?
3. O que a sua empresa produz?
4. Como soube da existência da Rede ASIUSI?
5. De que maneira ficou sabendo dos objetivos da rede?
6. Como você participa/participou da construção dos objetivos da rede?
7. Estes objetivos fazem sentido para você?
8. Estes objetivos estão de acordo com suas expectativas?
9. Que motivos levaram sua empresa a ingressar na rede?
10. Quais os resultados esperados a partir da associação a rede?
11. Com que frequência sua empresa participa dos eventos estruturados na rede?
12. Que tipo de instrumentos de comunicação a sua empresa utiliza para se relacionar com a rede e com as demais associadas?
13. Como ocorreu o processo de interação das empresas associadas na rede?
14. Como você percebe a interação na rede?
15. Existem atividades desenvolvidas entre os associados fora do ambiente da rede?
16. Como a sua empresa relaciona/inclui os saberes e experiências advindas da rede em seus locais de trabalho?
17. Quais os saberes e experiências são compartilhados entre os associados? (conhecimento)
18. Como estes saberes e experiências são compartilhados entre os associados? (conhecimento)
19. Como se dá a construção e o desenvolvimento destes saberes e experiências na rede? (conhecimento)
20. Como se relacionam os saberes e experiências na rede? (conhecimento)
21. Os saberes e experiências compartilhadas na rede são totalmente absorvidas e aproveitadas entre os associados? (conhecimento)

22. Quais os espaços e momentos destinados aos associados para compartilhar os saberes e experiências?
23. Como são estes momentos? Como você percebe estas práticas?
24. O que a rede pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências entre os associados?
25. O que a sua empresa pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências para os demais associados à rede?
26. Quais as dificuldades encontradas para o desenvolvimento/crescimento da rede?
27. O que poderia facilitar a consolidação da rede?
28. O que ainda pode ser feito para melhorar esta relação?
29. Quais são as expectativas de longo prazo da sua empresa?

APÊNDICE D - GRUPO DE QUESTÕES APLICADO AO PRESIDENTE E GESTOR DA ASIUSI

Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Interação e Inter-relação	Contato mantido entre a rede e os associados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que práticas a rede utiliza para estimular a interação entre os associados? ▪ Como você percebe a interação na rede?
Sentido Coletivo	Objetivos comuns compartilhados pelos associados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais os principais objetivos da rede? ▪ Estes objetivos fazem sentido para você? ▪ Estes objetivos estão de acordo com suas expectativas? ▪ Como você participa/participou da construção dos objetivos da rede? ▪ Como e de que maneira o associado fica sabendo dos objetivos da rede? ▪ Os objetivos dos associados são homogêneos dentro da rede?
Base do Conhecimento Comum	Compartilhamento de saberes e experiências entre os associados para a gestão do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que práticas a rede utiliza para estimular os associados em compartilhar os saberes e experiências para a gestão do negócio?
Articulação das Competências Individuais	Entre os associados da Rede	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais os espaços e momentos destinados aos associados para compartilhar os saberes e experiências? ▪ Como são esses momentos? Como você percebe essas práticas?
Ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas	Contexto de rede de cooperação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que a rede pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e compartilhamento de saberes e experiências entre os associados? ▪ O que as empresas podem melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e compartilhamento de saberes e experiências para os associados à rede? ▪ O que poderia facilitar a consolidação da rede? ▪ O que ainda pode ser feito para melhorar esta relação? ▪ Quais as dificuldades que a rede encontrou para se consolidar?

APÊNDICE E - GRUPO DE QUESTÕES APLICADO AOS ASSOCIADOS DA ASIUSI

Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Interação e Inter-relação	Contato mantido entre a rede e os associados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com que frequência sua empresa participa dos eventos estruturados na rede? ▪ Que tipo de instrumentos de comunicação sua empresa utiliza para se relacionar com a rede e com as demais associadas? ▪ Como ocorreu o processo de interação das empresas associadas na rede? ▪ Como você percebe a interação na rede? ▪ Existem atividades desenvolvidas entre os associados fora do ambiente da rede? ▪ Como a sua empresa relaciona/inclui os saberes e experiências advindas da rede em locais de trabalho?
Sentido Coletivo	Objetivos comuns compartilhados pelos associados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De que maneira ficou sabendo dos objetivos da rede? ▪ Como você participa/participou da construção dos objetivos da rede? ▪ Estes objetivos fazem sentido para você? ▪ Estes objetivos estão de acordo com suas expectativas? ▪ Que motivos levaram sua empresa a ingressar na rede? ▪ Quais os resultados esperados a partir da associação à rede?
Base do Conhecimento Comum	Compartilhamento de saberes e experiências entre os associados para a gestão do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais saberes e experiências são compartilhados entre os associados? (conhecimento) ▪ Como esses saberes e experiências são compartilhados entre os associados? (conhecimento) ▪ Como se dá a construção e o desenvolvimento desses saberes e experiências na rede? (conhecimento) ▪ Como se relacionam os saberes e experiências na rede? (conhecimento) ▪ Os saberes e experiências compartilhadas na rede são totalmente absorvidos e aproveitados entre os associados? (conhecimento)
Articulação das Competências Individuais	Ambiente onde os associados se encontram	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais os espaços e momentos destinados aos associados para compartilhar os saberes e experiências? ▪ Como são esses momentos? Como você percebe essas práticas?
Ações que podem facilitar e/ou dificultar o desenvolvimento das competências coletivas	Contexto de rede de cooperação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que a rede pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências entre os associados? ▪ O que a sua empresa pode melhorar para proporcionar maior interação, cooperação e o compartilhamento de saberes e experiências para os demais associados à rede? ▪ O que poderia facilitar a consolidação da rede? ▪ O que ainda pode ser feito para melhorar essa relação? ▪ Quais as dificuldades encontradas para o desenvolvimento/crescimento da rede?