

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO, AGRICULTURA
E SOCIEDADE**

TESE

**QUEIMANDO AS CARAVELAS...
DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL A INSTITUIÇÃO**

MÔNICA DESIDERIO

2008



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO, AGRICULTURA
E SOCIEDADE**

QUEIMANDO AS CARAVELAS:
DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL A INSTITUIÇÃO

MÔNICA DESIDERIO

*Sob Orientação do Professor
Antonio Barros de Castro*

Tese submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de **Doutor em
Ciências Sociais**.

Rio de Janeiro, RJ
Janeiro, 2008

..... Desiderio, Mônica.
..... Queimando as caravelas: de inovação
..... organizacional a instituição / Mônica Desiderio.
..... – 2008. 140 f.

Orientador: Antonio Barros de Castro.
Tese (Doutorado) – Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências
Humanas e Sociais.

1. Inovação organizacional - Brasil - Teses. 2.
Instituições - Brasil - Teses. 3. Recursos,
Competências - Brasil - Teses. I. Castro,
Antonio Barros. II. Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências
Humanas e Sociais. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO, AGRICULTURA E
SOCIEDADE

MÔNICA DESIDERIO

Tese submetida ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade.

TESE APROVADA EM ____ / ____ / ____.

Antonio Barros de Castro (Dr.)
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, CPDA
(Orientador)

Ana Célia Castro (Dra.)
Universidade Federal do Rio de Janeiro, CCJE

Adriano Proença (Dr.)
Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

José Ricardo Ramalho (Dr.)
Universidade Federal do Rio de Janeiro, PPGSA

Victor Prochnik (Dr.)
Universidade Federal do Rio de Janeiro, IE

‘Assim é, se lhe parece...’
Pirandello

Aos meus filhos, luz e energia que me
impelem a direções antes inimagináveis:
André, Guilherme, Ana Clara e Roberta

AGRADECIMENTOS

O final de uma jornada é sempre um momento de extrema reflexão, de realização de um mergulho interior que parece não ter fim, até que subitamente se é desperto pelos “apitos do próximo trem”, de novas descobertas, de um novo sol.

Porém, antes de embarcar novamente, é reconfortante agradecer de forma explícita aos companheiros de viagem, sem os quais ela não teria sido tão rica e bela.

Agradeço de início a este casal tão especial, cuja luz e sabedoria me fizeram transcender os limites que eu acreditava existir, e a quem devo imenso e eterno reconhecimento – Ana Célia e Antonio Barros de Castro.

Aos meus pais, minha admiração e reconhecimento, por terem dado o melhor de si mesmos, por terem feito muito mais que o possível, e ainda continuarem presentes em minha vida.

Ao meu irmão, figura indescritível e surpreendente, que me lembra sempre que vale a pena viver.

A Roberto, agradeço pelo apoio que nem sempre comprehendo, mas sou capaz de reconhecer.

A minha avó Olga, que onde estiver sorrirá e me dirá: “Continue sempre, a vida foi feita para ser feliz! Aproveite, viaje, conheça novos mundos e novas culturas!”, assim como ela sempre fez.

Aos amigos que estiveram presentes nos momentos mais inusitados, meu fraternal abraço – Fernando Abrantes, Edson Filho, Abrahão e Vandira, Joana e Francisco, Marco (Maal), Adriane Helena, Ana Beatriz, Sabbadini, Lilian Freire e Ana Claudia Ornellas, Esther Dal Poz, Rosina e Cândida.

Aos amigos que me receberam em Resende há sete anos atrás, em especial Kiemi e Carlos Wagner, Rose e Eduardo, Mirian e Adilson, Yula e Douglas, Ísis, Nazaré.

A todos os meus alunos, com quem tive oportunidade de aprender “coisas da vida”, rara experiência que só me fez crescer.

Às minhas Natálias, filhas do coração...

À família CPDA, meu agradecimento pela acolhida.

Aos professores com quem aprendi, e a quem tomo por referência, em especial, John Wilkinson, Adriano Proença, Claude Menard, Paulo Furquin, Benjamin Coriat, Giovani Dosi, Lundvall.

RESUMO

DESIDERIO, Mônica. Queimando as caravelas: de inovação organizacional a instituição. 2008. 180 p. Tese [Doutorado em Ciências Sociais]. Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

O presente trabalho pretende servir como base para uma discussão acerca de como, via perspectiva institucional, a percepção dos atores do consórcio modular relativamente aos mecanismos de governança e coordenação podem impactar a conversão de recursos em competências, e por fim proporcionar determinada vantagem comparativa institucional. Isto porque o ambiente organizacional tem conhecido significativas transformações nas últimas décadas, sobretudo no que se refere às formas diferenciadas de organização empresarial. Considerações feitas a respeito das organizações, instituições, inovação e mudanças organizacionais, assim como a respeito de redes, governança, mecanismos de coordenação, recursos e competências permitem mostrar a importância do tema para a Academia e para o meio empresarial. Nesse sentido, o processo de institucionalização do consórcio modular, que lhe garante uma vantagem comparativa institucional, é comprovada tanto do ponto de vista da percepção dos atores, como do ponto de vista do mercado (liderança e participação). Ressalvas são feitas quanto as práticas correntes no setor industrial, quanto ao embotamento da racionalidade substantiva dos atores.

Palavras-chave: Inovação organizacional, Instituições, Recursos e competências

SYNTÈSE

DESIDERIO, Mônica. **Queimando as caravelas: de inovação organizacional a instituição.** 2008. 180 p. Tese [Doutorado em Ciências Sociais]. Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

Ce travail prétent servir de base pour une débat centrée sur l'role symbolique de la perspective institutionnelle sur la perception des acteurs du 'consórcio modular' relative a sa capacité du governance e coordination, que peuvent soutenir la conversion des ressources en compétences et garantiront l'avantage comparatif institutionnelle. Pour cela, le point de départ est constitué par l'hypothèse que l'environement des entreprises a connu d'extraordinaires changements dans ces dernières decennies, qui sont refletés surtout dans le relations diferenciées d'organisation des entreprises. Des considerations faites concernant des organisations, institutions, l'innovation et changements, ainsi que des reseaux, governance, capacité de coordination, resources et compétences, montrent l'importance du sujet pour le milieu de l'entreprise, académique et de la société dans son ensemble. Dans ce contexte, le procès de l'institutionalisation est reforcée pour la perception des acteurs aussi que pour sa participation dans le marché. Considerations sont établies sur des pratiques currents du secteur industrielle, ainsi que ignorance de la rationalité substantive des acteurs.

Mots-Clés: .., Innovation organisationnelle, Intitutions, Ressources et compétences.

ABSTRACT

DESIDERIO, Mônica. **Queimando as caravelas: de inovação organizacional a instituição.** 2008. 180 p. Tese [Doutorado em Ciências Sociais]. Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

This academic work intends to serve as a basis for a discussion on the perception of the actors of the Consórcio Modular regarding ways the governance and coordination mechanisms may impact the conversion of resources in competencies, providing institutional comparative advantage, starting from a institutional perspective. The organizational environment has experimented significant transformations in the last decades, mainly in differentiated forms of organizational structure. Considerations made regarding organizations, institutions, innovations and organizational change, as well as for networks, governance, coordination mechanisms, resources and competencies, define the relevance of this research for the Academy and for the business environment. It concludes that the process of institutionalization of the Consórcio Modular provides it with an institutional comparative advantage, according to the perceptions of the actors and the market (leadership and market share). Special considerations are made as for the “best practices” of the industry sector, regarding the limitations imposed on the substantive rationality of the actors

Key-words: Organizational innovation, Institutions, Resources and competencies.

LISTA DE QUADROS

1	CATEGORIAS E VARIÁVEIS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	24
2	ABORDAGENS DE REGRAS, CONVENÇÕES E RESTRIÇÕES.....	41

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CM CONSÓRCIO MODULAR

AMAN ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

ANFAVEA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE
VEÍCULOS AUTOMOTORES

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	06
RESUMO.....	07
SYNTÈSE	08
ABSTRACT.....	09
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES	11
SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVOS E QUESTIONAMENTOS DA PESQUISA.....	16
2.1 OBJETIVO FINAL	16
2.2 QUESTIONAMENTOS DA PESQUISA.....	16
3 METODOLOGIA	18
3.1 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	18
3.1.1 Coleta de dados.....	19
3.1.2 Tratamento dos dados.....	22
3.1.3 Delimitação da pesquisa.....	23
3.1.4 Limitações do método.....	23
3.1.5 Procedimentos para maximizar a confiabilidade	23
4 A TRAJETÓRIA DO CONSÓRCIO MODULAR: FATOS E RELATOS.....	26
4.1 ESTRUTURA DO CONSÓRCIO MODULAR	31
4.2 DESAFIOS FUTUROS	32
5 DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL A INSTITUIÇÃO: O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR.....	33
5.1 DAS INSTITUIÇÕES	33
5.1.1 Definições de instituições que orientam a tese.....	35
5.2 A CONSTRUÇÃO DE INSTITUIÇÕES, OU O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR.....	41
5.2.1 Relação entre construção de uma instituição e mudança institucional.....	43
5.2.2 Elementos restritivos, constitutivos e dependentes de trajetória que contribuíram para a institucionalização do Consórcio Modular.....	47
5.2.3 Um contraponto à discussão de inovação organizacional: a perspectiva de isomorfismo institucional proposta por Powell e DiMaggio (1991).....	50
5.3 DAS ORGANIZAÇÕES	52
5.3.1 Definições.....	52
6 DE REDES, GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO À INTENCIONALIDADE DOS ATORES	56
6.1 DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E FORMAS DE GOVERNANÇA	56

6.2 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DE AGENTES.....	62
6.2.1 Disseminação de confiança.....	64
6.2.2 Rotinização das atividades	66
6.3 DA INTENCIONALIDADE DOS ATORES	67
7 DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS	69
7.1 DA VBR – VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA BREVE ABORDAGEM	69
7.1.1 Aplicações do modelo da VBR – Visão Baseada em Recursos	70
7.1.2 Definições e conceitos de recursos	71
7.2 DAS COMPETÊNCIAS.....	80
7.2.1 A abordagem da Teoria Evolucionária.....	80
7.2.2 A abordagem das capacitações dinâmicas	82
7.2.3 A abordagem das competências essenciais, por Prahalad & Hamel.....	84
7.2.4 A abordagem das competências gerenciais e individuais	88
8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	92
8.1 O CONSÓRCIO MODULAR COMO INSTITUIÇÃO	92
8.1.1 Percepção dos atores com relação às regras do jogo e à forma como o jogo é jogado	93
8.1.2 Percepção dos atores com relação à estrutura de governança.....	95
8.1.3 Sistemas de crenças, normas e símbolos identificados pelos atores	95
8.2 FORMAS DE GOVERNANÇA.....	97
8.2.1 Percepção dos atores com relação à sua inserção ou não nas várias redes interorganizacionais.....	97
8.2.2 Percepção dos atores acerca do Consórcio Modular como inovação organizacional, fundamentada na integração radical cliente-fornecedor	99
8.3 Mecanismos de coordenação.....	100
8.3.1 Percepção dos atores com relação à disseminação de confiança	100
8.4 Influência do tecido social.....	102
8.4.1 Percepção dos atores com relação à inclusão nas redes sociais.....	102
8.5 Conversão de recursos em competências.....	103
8.5.1 Conversão dos recursos em competências individuais	103
8.5.2 Conversão dos recursos em competências gerenciais.....	104
8.5.3 Conversão dos recursos em competências organizacionais	105
9 CONCLUSÕES	107
BIBLIOGRAFIA.....	109

1 INTRODUÇÃO

As firmas constituem-se em repositórios cruciais (apesar de não exclusivos) de conhecimento, em grande parte inseridos em suas rotinas operacionais, e modificados através do tempo por suas regras de comportamento e estratégias.

Segundo esta visão, apresentada por Coriat e Dosi (1998), as competências¹, são a propriedade coletiva das rotinas de uma organização, e devido ao seu caráter parcialmente tácito, são geralmente difíceis de transferir ou copiar, o que de certa forma explica as diferenças de performance entre firmas do mesmo tipo operando em condições semelhantes.

Ainda para Castro, AC (2005), no estudo das questões organizacionais: (i) os mecanismos de coordenação dos agentes perpassam as variáveis oportunismo, interesse pessoal, cooperação e rotina organizacional, além da hierarquia como mecanismo de atos mandatários; e (ii) as formas de governança assumem arranjos organizacionais distintos, complexos face às formas híbridas e associações entre empresas, questionando a autoridade hierárquica.

Considerando este cenário que envolve as relações entre competências e performance organizacional, estando também implícitas as influências dos mecanismos de coordenação dos agentes e das formas de governança, esta pesquisa pretende propor uma discussão teórica e empírica focalizada na

¹ Neste trabalho o conceito de capacitações dinâmicas estará subentendido no conceito de competências, exceto na seção que tratará exclusivamente desta abordagem.

relevância da percepção dos atores de uma dada firma acerca destes mecanismos, e seu impacto na conversão de recursos em competências.

Tratando-se da linha de pesquisa Instituições, Organizações e Estratégias, propõe-se, como objetivo, identificar, a partir da perspectiva institucional, as percepções dos atores do Consórcio Modular Volkswagen Caminhões e Ônibus relativamente aos mecanismos de governança e coordenação, as quais impactam a mobilização dos recursos em competências.

A opção por este caso dá-se devido a vários fatores, entre eles o fato de que o setor automotivo destaca-se, nas últimas duas décadas, como um dos segmentos da economia que mais vem desenvolvendo e implementando novos mecanismos de coordenação e organização da produção.

Dentre estas inovações organizacionais², a organização sob a forma de consórcio modular utilizada pela VW Caminhões e Ônibus certamente ocupa lugar de destaque, pela alteração radical no relacionamento clássico cliente-fornecedor à época de sua implantação, pela configuração de um ambiente de rede interorganizacional único, e pela performance ascendente em termos de rentabilidade e participação no mercado frente a seus concorrentes, conforme relatório Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) 2007.

² O Consórcio Modular é aqui considerado uma inovação organizacional conforme definição proposta por Coriat (2000), ou seja, um conjunto de mudanças afetando os padrões de trabalho e de coordenação que prevalecem em uma organização, ou entre várias organizações, sendo que estes padrões possuem uma tripla dimensão: fluxo de informações, conhecimento e know how, e interesses.

2 OBJETIVOS E QUESTIONAMENTOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados o objetivo final e os questionamentos que a pesquisa pretende responder.

2.1 OBJETIVO FINAL

Identificar, a partir da perspectiva institucional, as percepções dos atores do Consórcio Modular relativamente aos mecanismos de governança e coordenação, as quais impactam a mobilização dos recursos em competências.

2.2 QUESTIONAMENTOS DA PESQUISA

Nesta tese espera-se ampliar o debate acerca da relevância da percepção que os atores realizam das questões organizacionais e de poder, e do respectivo impacto na qualidade da mobilização de recursos em competências para se atingir uma vantagem comparativa institucional.

Para tanto, será feito um ensaio de resposta às seguintes questões:

- Em que medida o processo de institucionalização do Consórcio Modular pode proporcionar a VW Caminhões e Ônibus um nível diferenciado de mobilização

de recursos em competências, o qual, segundo indicadores de mercado, ainda se traduz em vantagem comparativa institucional?

- Como são as percepções dos atores do Consórcio Modular VW com relação aos mecanismos de governança e de coordenação?
- Como estas percepções relacionam-se com a formação de competências individuais e o estabelecimento de rotinas de conversão de recursos em competências que contribuem para a formação da vantagem comparativa institucional?
- Em que medida o tecido social local se configura como instrumento exógeno de reforço aos mecanismos de governança e coordenação, interferindo nas percepções e ações dos atores do Consórcio Modular?

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma abordagem qualitativa para uma pesquisa exploratória, já que não se verificou a existência de estudos que abordem o Consórcio Modular Volkswagen Caminhões e Ônibus sob as perspectivas institucional e da percepção dos atores, e sua relação com o desenvolvimento de competências. É também um estudo de caso, com apoio de pesquisa bibliográfica e de campo.

A escolha de estudo de caso justifica-se pois o conjunto dos atores do CM compõe uma unidade de análise com contornos específicos. A pesquisa bibliográfica torna-se necessária à medida que fornece subsídios para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. Finalizando, trata-se também pesquisa de campo, pois coletou dados primários a partir da manifestação espontânea de funcionários das empresas participantes do Consórcio (VW, módulos e terceiros residentes), matriculados em cursos de nível superior, conforme será detalhado na coleta dos dados.

O universo da pesquisa está referido aos atores do Consórcio Modular e do tecido social que o circunda. Com relação a estes, o tipo de amostragem utilizada foi não probabilística e por acessibilidade.

3.1 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Neste ponto serão apresentados os procedimentos para coleta, análise e tratamento dos dados.

3.1.1 Coleta de dados

A pesquisa bibliográfica, para identificar os domínios que mapeiam o campo de interesse, foi buscada em livros, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações, rede eletrônica, entre outras fontes acessíveis.

Merece destaque, como elo de sustentação para os resultados obtidos na pesquisa de campo, os trabalhos realizados pelo grupo do Prof. José Ricardo Ramalho (PPGSA/UFRJ)³.

No que se refere à pesquisa de campo, há necessidade de uma explicação.

Por ser a autora deste trabalho docente de instituição particular de ensino superior na cidade de Resende⁴, nos cursos de graduação tradicional em Administração de Empresas, e de graduação profissional em Logística Empresarial e Gestão de Recursos Humanos desde 2001, é freqüente e intensa a convivência com as questões, anseios e dificuldades dos alunos destes cursos. Destaque-se que entre 20 e 30% das turmas destes cursos, em média (conforme dados obtidos da secretaria da Universidade), são constituídos por alunos oriundos do convênio existente entre a universidade e o Consórcio Modular (seja como funcionários das diversas empresas que o compõem, seja como estagiários). Isto significa dizer que, no período que compreende esta pesquisa, a autora teve contato diário, direto e intenso⁵ com cerca de 400 alunos pertencentes ao CM nos diferentes cursos em que leciona, em diversos momentos de sua formação acadêmica, conforme será exposto mais adiante.

³ Pesquisas consolidadas na obra Trabalho e Desenvolvimento Regional: efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro, organizada pelos Profs. José Ricardo Ramalho e Marco Aurélio Santana, 2006

⁴ O Consórcio Modular Volkswagen Caminhões e Ônibus está localizado nesta cidade.

⁵ Neste mesmo período, a autora deste trabalho foi professora homenageada, paraninfo ou patronesse (por escolha dos alunos) de todas as turmas que se formaram semestralmente entre 2002 e 2007.

É importante esclarecer as condições específicas que permitiram a coleta de dados, que se traduz por uma condição de proximidade e freqüência dos encontros entre a autora deste trabalho e seus alunos, e as características pertinentes a uma cidade do interior, em que (i) os vínculos sociais e afetivos são relevantes e permeiam as relações entre as pessoas, (ii) em sua grande maioria, os alunos das IES da região são os primeiros em suas famílias a terem acesso ao ensino superior, (iii) o papel que cabe ao professor nesta situação é também o de conselheiro profissional e pessoal dos alunos, pela própria carência de formação familiar, e (iv) as disciplinas lecionadas pela autora envolvem questões diretamente relacionadas ao dia-a-dia profissional dos alunos, e a metodologia de ensino (principalmente em cursos noturnos) é mais aplicada, e envolve debates e estudos de caso.

Considerando o exposto, justifica-se então a forma utilizada para a coleta dos dados, os quais foram obtidos a partir das manifestações espontâneas dos alunos acerca de temas não confidenciais e objeto desta pesquisa, (i) realizadas em trabalhos de aplicação dos conceitos das aulas e durante as mesmas, (ii) relatos de problemas e dilemas profissionais e pessoais destes mesmos alunos, e (iii) discussões individuais ou coletivas acerca de seus anseios e dúvidas profissionais e pessoais futuros, nos corredores da instituição de ensino.

As disciplinas lecionadas e o perfil dos alunos de cada um dos cursos permitem amplos debates e estudos acerca dos temas objeto desta pesquisa, como se verá a seguir:

Curso de Administração, com presença significativa de estagiários e funcionários das áreas administrativas e de apoio à produção, qualidade e

logística do CM, constituem a “elite” com melhor formação e maiores oportunidades de ascensão.

- Disciplina: Teoria Geral da Administração, em que são desenvolvidos os conceitos de planejamento, organização, controle e direção, além das teorias da administração científica, clássica e das relações humanas e seu impacto na atualidade.
- Disciplina: Filosofia e Ética, com os temas dupla moral brasileira, reputação, responsabilidade social corporativa, assédio moral, entre outros.
- Disciplina: Desenvolvimento Gerencial, fortemente focado em competências individuais como gerenciamento da mudança, de equipes e performance, negociação e gestão de conflitos, e processo decisório.

Curso de Logística Empresarial, marcadamente frequentado por funcionários da linha de produção, inclusive do 2º. Turno (das 16h18 à 1h35) no período da manhã e seus superiores imediatos, além de uma ou outra liderança que necessite de formação superior rápida para assumir novos cargos, já que o curso tem duração de dois anos.

- Disciplina: Comércio Exterior, que traz o debate das consequências da globalização no mundo do trabalho, internacionalização de empresas e integração regional.
- Disciplina: Planejamento e alianças estratégicas, que discute os aspectos relevantes de estratégia e planejamento estratégico, e de parcerias, joint ventures e outros tipos de alianças entre firmas.

Também foram realizadas entrevistas com o gestor de recursos humanos da Volkswagen Caminhões e Ônibus, e com funcionários que participaram das atividades de implantação do Consórcio.

Com relação à influência do tecido social em que o Consórcio está inserido, foram utilizados dados colhidos a partir da manifestação dos alunos que não são funcionários e/ou estagiários do Consórcio, e de familiares e amigos dos funcionários, em encontros comemorativos do Consórcio e no convívio social da autora deste trabalho⁶.

3.1.2 Tratamento dos dados

Considerando ser esta uma pesquisa qualitativa e exploratória, os dados foram tratados de forma qualitativa, e não se utilizou estatística descritiva, pois a forma de coleta dos dados não permite esta opção.

Por tratar-se de um estudo de caso, conforme Yin (1984, apud Alves-Mazzotti, 1998), o estabelecimento da unidade de análise corresponde à definição do caso, o que para efeito desta pesquisa corresponde às percepções dos atores do Consórcio Modular.

O tratamento dos dados (percepção dos atores) deu-se a partir da formação de categorias e identificação de variáveis presentes na literatura acerca do tema, abordadas no referencial teórico, e das limitações impostas pela própria forma de coleta destes dados, conforme Quadro 1 a seguir.

⁶ Além de o CM ser um ator representativo na região, a autora é casada com um consultor (terceiro residente) do CM, nas áreas de Certificação da Qualidade e Gestão Ambiental, sendo o representante da Administração perante órgãos públicos e organismos certificadores para esta última.

Quadro 1 – Categorias e variáveis de análise e tratamento dos dados

Categorias	Variáveis
Consórcio Modular como instituição	Percepção dos atores com relação às regras do jogo e à forma como o jogo é jogado Percepção dos atores com relação às estruturas de governança Sistemas de crenças, normas e símbolos identificados pelos atores
Formas de governança	Percepção dos atores com relação à sua inserção (ou não) nas várias redes interorganizacionais Percepção dos atores acerca do Consórcio Modular como inovação organizacional, fundamentada na integração radical cliente-fornecedor
Mecanismos de coordenação	Percepção dos atores com relação a: Disseminação de confiança, e Rotinas organizacionais
Influência do tecido social	Percepção dos atores com relação à inclusão nas redes sociais
Conversão de recursos em competências	Individuais, gerenciais e organizacionais

Fonte: elaborada pela autora

3.1.3 Delimitação da pesquisa

O universo de atores pesquisado está restrito aos alunos matriculados em curso superior conforme já indicado, e às redes sociais em que estão inseridos.

As manifestações relativas ao tecido social, entretanto, ultrapassam estas fronteiras.

Em se tratando de um estudo de percepções, deve-se salientar que, a despeito de dados concretos, o interesse está localizado na percepção dos atores acerca dos mecanismos de coordenação e formas de governança, e a

influência do tecido social, o que não necessariamente coincide sempre com o discurso institucional.

Os dados foram coletados entre 2000 a 2002, e 2004 a 2006, períodos em que houve autorização da empresa para realização da pesquisa.

3.1.4 Limitações do método

A pesquisa qualitativa parece indicar uma relação dialógica entre pesquisador e pesquisado. A interpretação dos dados coletados, mesmo submetidos a uma orientação metodológica, dependerá, também, da capacidade do pesquisador em apreender, compreender, explicar e mesmo descrever - não necessariamente nessa ordem - o que foi coletado.

Aqui, aparece o desafio à pesquisadora em lidar com grande universo de dados não estruturados e colhidos em momentos não necessariamente previsíveis e distintos, já que utilizou-se das manifestações espontâneas dos alunos para a coleta destes dados. Isso porque, se por um lado o tema é familiar, por outro há a possibilidade de parcialidade na análise destes dados por parte da pesquisadora.

3.1.5 Procedimentos para maximizar a confiabilidade

Numa tentativa de superar as limitações do método escolhido para a investigação, apresentam-se a seguir os procedimentos indicados para maximizar a confiabilidade da investigação fundamentada nos critérios de: credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade. (Alves-Mazzotti, 1998).

A autora esclarece que os pesquisadores que adotam pesquisa qualitativa devem demonstrar o rigor que pretendem para conduzir sua investigação. Entre os procedimentos que aponta alguns serão considerados para os propósitos desta pesquisa com o objetivo de maximizar a confiabilidade dos resultados.

O interesse por critérios relativos a transferibilidade se justifica pela expectativa de validar o resultado final da pesquisa para a possibilidade da sua utilização em outras áreas. Há, portanto, necessidade de uma descrição aprofundada do contexto e da abordagem para facilitar a transferência dos resultados da pesquisa para os contextos organizacionais que os demandem.

Quanto aos critérios de consistência e confirmabilidade, tanto quanto possível as percepções dos alunos foram registradas após o término das aulas, e as possíveis inferências acerca destas percepções foram discutidas com outros colegas professores dos mesmos cursos, alguns, inclusive, funcionários do Consórcio.

4 TRAJETÓRIA DO CONSÓRCIO MODULAR – FATOS E RELATOS

O arranjo Consórcio Modular da Volkswagen Caminhões e Ônibus, que permanece único⁷, completou, em novembro de 2007, onze anos de existência.

Localizada em Resende, RJ, a estrutura foi construída em apenas 153 dias com um investimento de US\$250 milhões (acrescidos de mais US\$ 50 milhões investidos pelos módulos, totalizando US\$ 300 milhões). Onze anos após sua inauguração, a planta produz diariamente 145 veículos (entre caminhões e ônibus) em dois turnos de produção. Somavam, no final de 2007, mais de 3000 funcionários (VW, módulos, terceiros, estagiários), aproximadamente 92% da região, trabalhando numa área construída de 110 mil metros quadrados, e uma área total de 1 milhão de metros quadrados.

Repassar sua história torna-se necessário, pela abordagem institucionalista deste trabalho.

A produção de veículos para transporte de carga e passageiros pela Volkswagen, no mundo, começou em 1979, com a aquisição da Fábrica da Chrysler-Dodge, em São Bernardo do Campo, SP. Nesta primeira fase, a montadora alemã conduziu a área de caminhões e ônibus sem grandes alterações, mantendo inclusive a marca Dodge no mercado.

Em meados da década de 80, com a fusão Volkswagen-Ford e a criação da Autolatina, a nova empresa eliminou a marca Dodge e lançou caminhões com

⁷ Segundo Abreu, Beynon e Ramanho (2006), modelos semelhantes ao do CM têm sido implementados por várias outras montadoras, inclusive de automóveis. Entretanto, nenhuma atingiu o grau de integração do CM, ao colocar os fornecedores dentro da linha de produção.

a marca Volkswagen produzidos conforme plataforma Ford, além de manter esta última marca.

Com a cisão da Autolatina, fez-se necessário tomar uma posição quanto à continuidade da fabricação de caminhões e ônibus com a marca Volkswagen, quando decidiu-se inovar no arranjo produtivo, seguindo a onda de descentralização e concentração nas *core competencies*, que era a tônica à época da decisão⁸.

José Inácio Lopez, então vice-presidente da empresa, comandava um processo de reestruturação em nível mundial, e viu aí a oportunidade de levar suas teorias ao extremo, decidindo-se pelo arranjo produtivo sob a forma de Consórcio Modular, no qual a montadora concentra-se apenas em sua *core competence*, transferindo aos módulos (ou consorciados) a responsabilidade pela montagem na linha de produção de todos os componentes dos veículos produzidos (caminhões e ônibus).

Deve-se mencionar, neste ponto, que os funcionários VW designados para coordenar e gerenciar as atividades tanto de implantação quanto de funcionamento do CM eram, em sua maioria, oriundos da antiga fábrica Chrysler-Dodge, que passaram pela aquisição da VW, fusão e cisão da Autolatina (nesta época ficaram lotados na fábrica da Ford, já que essa assumiu a produção de caminhões e ônibus VW), e apresentavam uma maior

⁸ Segundo Abreu, Beynon & Ramalho (2006), na segunda metade dos anos 1990 mudanças significativas ocorreram no setor automotivo brasileiro, com as principais montadoras fazendo investimentos em novas fábricas, deslocadas para áreas distantes dos centros industriais tradicionais ao redor da cidade de São Paulo (notadamente o ABC paulista), afastando-se de regiões fortemente sindicalizadas com maior experiência em lutas trabalhistas, aproveitando-se das excepcionais vantagens fiscais resultantes das disputas entre estados brasileiros para receber tais investimentos.

Este movimento, fruto da intensificação da concorrência internacional no setor, que após a abertura econômica chega ao Brasil, acaba por resultar em um processo de reespacialização que, na visão dos autores acima, pode ser associado a importantes mudanças no sistema produtivo, especificamente nos relacionamentos entre montadoras e fornecedores, significando uma reestruturação radical do setor.

sintonia com a forma “americana” de conduzir os negócios, traduzida inclusive em sua proficiência em inglês, e raro domínio do alemão básico.

Segundo relatos destes “pioneiros”, a ausência de um vínculo maior com a VW e sua forma de conduzir os negócios, o fato de terem um sentimento de que “queimaram as caravelas” ao vir para Resende (não tinham retorno assegurado para suas antigas funções caso o CM não fosse bem sucedido), o desafio de participarem de algo então inédito, sob os holofotes da mídia, do mundo empresarial e do ambiente acadêmico, somados às dificuldades de adaptação das famílias à nova localidade, proporcionaram um senso de união em torno de um objetivo maior, que misturava-se às suas trajetórias pessoais e projetos de vida.

O início das atividades do CM não atendeu às primeiras expectativas de aumento de índices de qualidade, produtividade e rentabilidade, e em fins dos anos 1990 se cogitava a continuação ou não do empreendimento⁹.

A situação começa a se inverter com o lançamento da série 2000, que consegue a vice-liderança do mercado nacional em sua categoria, e injeta novo ânimo nos funcionários do CM. Deve ser salientado que esta surpreendente reação foi conquistada não com um produto novo, mas, entre outros fatores, com os resultados de uma série de eventos, encontros e contatos com caminhoneiros conduzidos pelo pessoal de engenharia do cliente aplicados a este “novo” produto, que era de fato o mesmo caminhão da época da Autolatina, montado sobre a mesma plataforma Ford, porém com uma configuração (desempenho, conforto, assistência técnica e relação custo-

⁹ Em 1998 a revista The Economist (apud Abreu, Benyon & Ramalho) aborda esta questão, e a resposta institucional da montadora de que Resende ainda pode atingir suas metas sem abandonar o novo sistema, se seus gerentes supervisionarem mais de perto as empresas contratadas.

benefício) voltada às necessidades dos caminhoneiros e frotistas. Além disso, havia a possibilidade de receber um produto *taylor-made* economicamente viável (conforme dados obtidos na época, cerca de 60% da produção já tinha cliente definido, com consequências imediatas para a produção, que já nasceu adaptando-se à multiplicidade de escolhas dos clientes referentes desde o tipo e a marca do motor aos acessórios internos da cabine do caminhão, ou às implicações religiosas e geográficas no projeto dos chassis dos ônibus exportações para os países islâmicos para peregrinações à Meca, por exemplo).

Nesta mesma época, face aos desafios e dificuldades vivenciados no lançamento da Série 2000 de caminhões, na gerência intermediária (formada predominantemente pelos ex-funcionários Chrysler) tem início um projeto denominado “Análise Crítica da Série 2000”, que se constitui em uma pesquisa estruturada em todas as áreas envolvidas neste evento (do projeto à produção e vendas, sejam elas VW, módulos ou terceiros), com o objetivo de repensar procedimentos e alocação de recursos com a participação efetiva de todos.

Neste projeto foram distribuídos questionários, e posteriormente entrevistados mais de 200 funcionários, com a presença de um consultor (como elemento “neutro”), e de pelo menos um funcionário VW relacionado ao tema. Entre as constatações principais, merecem destaque, para os efeitos deste trabalho, aquelas referentes não à falta de recursos, mas à distribuição destes nas diferentes atividades e etapas do lançamento do novo produto, à inexistência de um manual para desenvolvimento e produção de caminhões, e ao papel significativo das relações informais nas rotinas de soluções de problemas.

Como resultados deste projeto, pode-se citar a elaboração e implantação de um novo manual de procedimentos para projeto e produção de caminhões e ônibus (o manual até então utilizado era o de automóveis, com impacto direto no grau de exigência em termos de qualidade de acabamento, já que este é um fator relevante para automóveis de passeio), um maior conhecimento do CM sobre si mesmo, com o reconhecimento das micro-barganhas informais existentes nas interfaces entre e intra módulos e VW, e o aumento da

percepção dos funcionários, principalmente os de linha, acerca de sua relevância para o CM.

Após o lançamento da série 2000, a trajetória da VW em termos de participação de mercado manteve-se ascendente, chegando a desbancar a tradicional líder do setor, Mercedes Benz, conforme dados Anfavea e da mídia em geral.

No final de 2006 é lançado o novo caminhão – Constellation – primeiro a ser efetivamente projetado pela VW¹⁰, projeto este que envolveu equipes da Alemanha e do Brasil.

Com relação à expansão dos negócios, já que a fábrica de Resende era a única do grupo a produzir caminhões e ônibus, em 2004 é inaugurada uma nova planta no México, que monta os veículos enviados em *kits* pela planta de Resende, RJ, e em 2007 entrou em funcionamento uma outra unidade à semelhança desta, na África do Sul.

Em janeiro de 2008 será inaugurado um Centro Logístico¹¹ que permitirá a transferência de várias pré-montagens de peças para o novo prédio, deixando a área de Manufatura mais dedicada à montagem final dos caminhões e ônibus. A preparação dos kits para exportações em sistema SKD (envio de peças e conjuntos para montagem no destino final) também ocorrerá no Centro Logístico, e não mais em São Paulo.

¹⁰ Todos os modelos anteriores eram melhoramentos daqueles originários dos tempos da Autolatina, quando a VW delegava à Ford a produção de seus caminhões e ônibus, os quais eram produzidos segundo a mesma “plataforma”.

¹¹ Investimento de R\$ 36 milhões (da construtora Walter Torre Jr e da BBS, empresa que já cuida da logística interna da fábrica, em Resende) localiza-se em um terreno de 50 mil metros quadrados, com 24 mil metros quadrados de área construída, contíguo ao CM.

4.1 ESTRUTURA DO CONSÓRCIO MODULAR

A construção foi conduzida pela Volkswagen, e possui sete módulos:

- Powertrain – formado pelas empresas Cummins e MWM, concorrentes, fornecedoras de motores a diesel;
- Remon: montagem dos pneus e rodas, pressurização e balanceamento;
- Siemens VDO: acabamento interno das cabines, incluindo bancos, revestimentos, vidros e montagem elétrica do painel;
- Eisenmann: criou a Caresse, responsável pela pintura das cabines;
- Iochpe/Maxion: montagem do chassi, sistema de freios, chicotes, linha de combustível, linha de transmissão e caixa de direção;
- Tamet: ou Delga: montagem da estamparia da cabine; para o novo modelo Constellation, a introdução da AKC
- Arvin Meritor: eixos, molas, amortecedores, barras, enfim, toda a suspensão.

Deve-se notar que nenhum dos consorciados possui estrutura verticalizada que lhes permita assumir integralmente todos os produtos que fazem parte integrante de seu módulo, o que remete à definição de organização de March e Simon (1983). Por exemplo, um consorciado a quem caiba o acabamento interno das cabines terá que instalar, por sinergia, faróis, lanternas, bancos, parte elétrica do painel, etc.

Atualmente, a empresa já possui certificados ISO 9001:2000/TS, ISO 14000, e disputa a liderança no mercado de caminhões com fabricantes tradicionais como Mercedes Benz, conforme dados Anfavea 2007.

4.2 DESAFIOS FUTUROS¹²

A Volkswagen AG vem conduzindo, desde meados de 2006, análises de alternativas mais ousadas para seus negócios na área de Caminhões e Ônibus, centrados no Brasil, e com exportações para a América Latina, Oriente Médio e África, entre outros.

A busca de uma alternativa objetiva passa pela análise das posições de dois de seus competidores melhor situados no mercado global, a Scania da Suécia e a MAN da própria Alemanha, uma vez que a Volkswagen AG é sócia majoritária destes seus dois competidores.

Tanto a MAN como a Scania ocupam posições destacadas no mercado global. Estão há bom tempo entre as 10 primeiras montadoras do planeta.

Já a Volkswagen Caminhões e Ônibus, com uma única fábrica localizada em Resende-RJ, e duas unidades de montagem no México e África do Sul, respectivamente, vem ocupando posição destacada no Brasil, competindo de igual para igual com o líder global Mercedes Benz (Daimler Benz) neste mercado. Entretanto, seu faturamento é significativamente menor do que o das duas empresas, o que deverá talvez se traduzir em uma configuração interessante deste segmento em nível mundial, em um futuro próximo.

¹² Estas informações foram extraídas do conjunto de notícias publicadas a partir de 2006 na mídia internacional.

Embora estas análises sejam extremamente sigilosas, constata-se pelas entrevistas das direções das três empresas concedidas à mídia internacional, que o processo, bastante complexo nos aspectos político, econômico e social, continua a passos largos, e a expressão por eles utilizada vem sendo “Tríplice Aliança”.

5 DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL A UM TIPO ESPECIAL DE INSTITUIÇÃO: O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR

Esta seção pretende compreender o processo de consolidação de uma inovação organizacional de alto risco¹³ a partir da perspectiva institucionalista.

Para tanto, apresenta a revisão teórica de instituições e organizações que orienta a tese, e o entendimento que delas se faz quanto ao processo de institucionalização do Consórcio Modular.

5.1 DAS INSTITUIÇÕES

Antes de iniciar esta seção, deve-ser mencionar que, segundo Nelson & Sampat (1994), ainda não há uma resposta geral e amplamente aceita acerca do que seja uma instituição. Desta forma, diferentes definições (ou

¹³ Na ausência de uma expressão que reflita o impacto que a idéia do Consórcio Modular gerou à época de sua implantação, opta a autora deste trabalho por caracterizá-lo como de alto risco, uma vez que os responsáveis por sua implantação não tinham um “plano B”, caso dita inovação não atingisse o sucesso esperado, nem tampouco dispunham de uma referência de integração tão radical da cadeia de suprimentos na qual se apoiar.

generalizações) de instituições podem ser úteis para diferentes tipos de análises direcionadas a um fenômeno particular, e desenvolvidas em um contexto de uma teoria de sustentação mais ampla que evoque, de forma relativamente coerente, a compreensão deste fenômeno ou conjunto de coisas no mesmo nível causal.

Segundo os autores (op.cit.), independente da diversidade de opiniões acerca da definição de instituição, há um conjunto de percepções ou temas recorrentes.

Em particular, todos os pesquisadores que se auto-denominam institucionalistas têm sua atenção direcionada para a interação humana em contextos em que os interesses de uma parte, e a eficácia de suas ações, são fortemente influenciados pelo que outras partes fazem. Tal situação pode ser identificada no CM, face às “fronteiras movediças” nas relações de interdependência intra- e entre módulos, terceiros e VW.

A ênfase das pesquisas difere de autor para autor, e abrange: (i) transações entre unidades de negócios; (ii) autoridade e controle entre unidades de negócios; e (iii) questões envolvendo o estabelecimento de acordo e coordenação em contextos em que há um interesse coletivo em canalizar e controlar o comportamento auto-interessado, e atingir um padrão de ação que seja de interesse coletivo.

Seguindo esta multiplicidade de definições e focos, vários autores apontam para diferentes fatores ou estruturas que percebem como moldando e sustentando o comportamento institucionalizado: (i) regras do jogo, ou mais

recentemente, a forma como o jogo é jogado¹⁴; (ii) estruturas de governança; (iii) sistemas de crenças, normas e símbolos. Assim, poder-se-ia supor que diferentes comportamentos institucionalizados ocorrendo em diferentes contextos seriam suportados por diferentes fatores, e explicariam, também, as diferenças de performance entre firmas do mesmo setor operando em um dado mercado, considerando-se seus graus distintos de institucionalização¹⁵.

Ainda segundo Nelson & Sampat (op.cit.), em que pesem os diferentes pontos de vista, não há um problema maior em manter-se o termo instituições e suas derivações para compreender determinado fenômeno, se for indicado claramente a que versões e níveis de análise o autor do estudo se refere.

Considerando esta proposição, o foco aqui tomado é aquele que permite compreender as instituições e seus elementos, com ênfase nas organizações como um tipo especial de instituição, e os fatores que intervêm nos processos de institucionalização destas, partindo de uma visão que integre as dimensões de análise sociológicas, culturais e econômicas, além da dependência de trajetória¹⁶.

Mais especificamente, no que se refere ao objeto deste estudo, o interesse está localizado na percepção dos atores acerca dos diferentes fatores ou estruturas que moldam e sustentam o comportamento institucionalizado, e pretende abranger as três variáveis já mencionadas (regras do jogo, ou mais

¹⁴ Schotter (1981, apud Nelson & Sampat, 1994), na presença do equilíbrio múltiplo, de acordo com a teoria dos jogos. Acerca do tema, Sugden (1989, apud Nelson & Sampat, 1994), vêem instituições como “as formas de jogar o jogo” que sustentam a cooperação ou resolvem problemas de coordenação em um contexto repetido de jogo.

¹⁵ Note-se que nem todas as organizações e firmas chegam a atingir um grau de institucionalização que lhes permita uma vantagem comparativa institucional. Adicionalmente, segundo Coriat e Weinstein (1999), a instituição seria o estágio mais “organizado” de uma firma.

¹⁶ Ao abordar-se a questão da dependência de trajetória, mais adiante, será feito um contraponto trazendo à discussão a perspectiva institucional de isomorfismo proposta por Powell & Dimaggio (1991)

recentemente, a forma como o jogo é jogado; estruturas de governança; e sistemas de crenças, normas e símbolos).

5.1.1 Definições de instituições que orientam a tese

Diversos autores consideram que, se as instituições são as regras do jogo, as organizações e os indivíduos seriam os jogadores. Entretanto, o conceito defendido neste trabalho é que as organizações podem também ser consideradas um tipo especial de instituição.

As organizações, como tipos especiais de instituições, possuem igualmente seus atores e sistemas de regras, porém envolvem: (i) critérios para estabelecer suas fronteiras e para distinguir membros de não-membros; (ii) um princípio de soberania com relação a quem está “no poder”; e (iii) uma cadeia de comando delineando responsabilidades dentro da organização. Possuem, portanto, um tipo de estrutura que lhes possibilita a capacidade de comportamento dirigido a um objetivo, independente de os objetivos serem realmente declarados, e têm a capacidade de serem um “ator coletivo” (HODGON, 2004; KNIGHT, 1992)¹⁷.

No caso do CM, objeto deste estudo, esta afirmação é ainda mais válida, já que este é um “ente abstrato” não contratual, formado por oito firmas (VW + sete

¹⁷ Aqui vale lembrar um dos aspectos relevantes da teoria de Commons (1934, apud Coriat & Weinstein, 2004) acerca das instituições, a saber: a “ação coletiva no controle, como liberação e expansão da ação individual”, no sentido de que a ação coletiva é mais do que o controle da ação individual: ela é, pelo seu próprio ato de controle, a libertação da ação individual da coerção, da discriminação, da competição injusta propiciada pelas restrições impostas por outros indivíduos, constituindo-se também na expansão do desejo do indivíduo muito além do que ele pode fazer por seus atos isoladamente.

módulos) que possuem contratos entre si, e que são, elas próprias, formadas a partir de outros contratos entre outras firmas¹⁸.

Para Chang & Evans (2004), instituições são padrões sistemáticos de expectativas compartilhadas, considerações tidas como certas, normas aceitas e rotinas de interação que têm efeitos constitutivos robustos na formatação das motivações, preferências e comportamentos de conjuntos de atores sociais interconectados. Nas sociedades modernas, estão normalmente enraizadas em organizações baseadas em coordenação por autoridade, com regras formais e a capacidade de impor sanções coercitivas, tais como os governos ou as firmas.

Como um sistema de regras (NORTH, 1990), podem ser entendidas também como as regras do jogo em uma sociedade, as restrições elaboradas por indução humana que moldam a interação humana.¹⁹.

Entretanto, ou complementarmente, Coriat & Weinstein (2004), atribuem uma dimensão adicional a estas regras, ou sistemas de regras como restrições, já que, uma vez estabelecidas e constituídas (institucionalizadas), passam a atuar como “recursos coletivos” disponíveis aos agentes, que são capazes de empregá-los na consecução de estratégias para atingirem seus objetivos.

Tem-se, portanto, as duas dimensões mais reconhecidas e aceitas das instituições, que seriam a restritiva (como um sistema de regras), e a constitutiva (convertendo estas regras em recursos coletivos)

¹⁸ Este tema foi explorado em detalhes na seção 4 referente ao Consórcio Modular. A título de complementação, pode-se mencionar a empresa Power Train, responsável pela parte de motorização de ônibus e caminhões, a qual é uma joint venture entre dois fabricantes de motores (MWM e Cummins) que concorrem no mercado.

¹⁹ Diversos autores consideram que North não aceita a teoria de que organizações seriam um tipo especial de instituição. Entretanto, Hodgson (2004) menciona correspondências trocadas com o autor, em que este confirma a tese de que organizações podem ser um tipo especial de instituição.

Hodgson (op.cit.) afirma que parte da compreensão das instituições está em avaliar como e por quê as regras são seguidas, e como e por quê elas interferem no comportamento individual. Voltando-se à psicologia, o autor diz que as regras estão parcialmente enraizadas porque as pessoas escolhem segui-las repetidamente, ou porque estão enraizadas em hábitos²⁰ compartilhados de pensamentos e comportamento.

Chega-se então à terceira dimensão das instituições, vinculada ao enraizamento (embeddedness) destas regras e recursos, e sua conversão em rotinas ou hábitos compartilhados de pensamentos e comportamento

Neste ponto, pode-se inferir que Hodgson (2004) e Coriat & Weinstein (2004) possuem visões convergentes, pois rotinas e “hábitos de pensamentos” que se convertem em atitudes seriam, numa primeira análise, conceitos complementares.

Nesta perspectiva, as instituições podem ser consideradas estruturas sociais emergentes, baseadas em rotinas ou hábitos comuns de pensamentos, sendo condicionadas por, e dependentes de indivíduos e suas rotinas/ hábitos, não sendo, entretanto, redutíveis a eles. Ator e estrutura, apesar de distintos,

²⁰ Hábitos são o material constitutivo das instituições, provendo-lhes durabilidade aumentada, poder e autoridade normativa. Os hábitos também provêm um mecanismo que explica tanto como indivíduos são moldados pelas circunstâncias institucionais – ao adotarem hábitos em comum acordo – quanto a durabilidade de hábitos e regras, uma vez que sejam formados.

Os hábitos são formados por meio da repetição da ação ou pensamento. Eles são influenciados por uma atividade anterior, e têm qualidades duráveis e auto-sustentáveis. Os indivíduos levam as marcas de suas histórias únicas por meio dos seus hábitos, os quais são a base do comportamento reflexivo e não-reflexivo. Para o agente humano, os hábitos são eles próprios meios de uma deliberação melhor e de resolução consciente.

Entretanto, hábito não significa comportamento: é uma propensão a agir de maneiras particulares em categorias de situações específicas, é um conjunto de repertórios submersos de comportamento potencial, que pode ser despertado por um estímulo ou contexto. É possível que se tenha hábitos não usados por um longo tempo, ou mesmo que não se manifestem no comportamento. (HODGSON, 2004)

estariam conectados em um círculo de interação e interdependência mútua, em uma relação não simétrica (HODGSON, 2004)²¹.

Nelson & Sampat (op.cit) argumentam que as instituições influenciam – ou definem – as maneiras por meio das quais os atores econômicos fazem as coisas, em contextos envolvendo interação humana. Eles fazem isto ao tornarem certos tipos de transações, ou, de forma mais genérica, interações, mais atrativas ou fáceis, e outras mais difíceis ou custosas. Assim, enquanto é parcimoniosamente modelado, o mercado, e os preços gerados por ele, é parte integrante da teoria de crescimento.

Interessante lembrar que, segundo os autores (op.cit.), o mesmo acontece com as firmas: a segurança da propriedade e a clareza e a força dos contratos entram em muitas questões envolvendo o crescimento econômico, como mecanismos de ação coletiva – cuja importância é reconhecida pelos economistas

Face ao papel relevante e às diferentes concepções de regras, convenções e restrições envolvidas nas definições de instituições, a seguir o tema é tratado em mais detalhes.

5.1.1.1 Regras, convenções e restrições

Segundo Hodgson (2004), o conceito de regra e seus efeitos²² precisa ser considerado, já que as instituições são sistemas duráveis de regras sociais

²¹ Como matéria da vida sócio-econômica, possibilitam as atividades sociais e econômicas de diversas formas, e têm nos sistemas de regras os elementos necessários para a interação e a cooperação humana.

²² Não se trata das regras formais e escritas que são amplamente ignoradas e têm pouco efeito ou impacto social. A referência, aqui, é às regras que são efetivas em moldar a interação

estabelecidas e enraizadas que estruturam as interações sociais que envolvem concepções compartilhadas – os membros de uma sociedade ou comunidade relevante²³ compartilham conhecimento tácito ou explícito de regras potencialmente codificáveis.

As representações mentais de uma instituição ou de suas regras são parcialmente constitutivas daquela instituição, já que a instituição somente pode existir se as pessoas têm crenças e atitudes mentais especificamente relacionadas.

Assim, uma instituição é um tipo especial de estrutura social que envolve regras codificáveis de interpretação e comportamento (SEARLE, 1995), que podem ser divididas em “regras regulatórias”, criadas para regular as atividades existentes, as quais podem entretanto viver sem elas, e “regras constitutivas”, que criam novas atividades e tomam a forma de sub-sistemas criando novas posições e novos tipos de comportamento.

Já para North (1994), as restrições formais podem ser regras, leis; e as restrições informais são constituídas pelas normas de comportamento, convenções, códigos auto-impostos de conduta, e reforçadas pelos pares ou outras pessoas que impõem custos (sanções) se não forem seguidas, assumindo também um caráter de regra.

Hodgson (2001; 2004) afirma que todas as instituições legais dependem de regras não explícitas ou informais, assim como de leis codificadas. Citando Durckheim (1893), o autor lembra que onde houver um contrato haverá regras

humana, e incluem normas de comportamento e convenções sociais, bem como regras formais ou legais.

²³ Entende-se que esta argumentação também possa ser aplicada às organizações, como comunidade relevante e como um tipo especial de instituição.

e normas que não estão necessariamente codificadas na lei. As partes do acordo são forçadas a confiar em regras institucionais e padrões básicos de comportamento, os quais, por razões de praticidade e complexidade, não podem ser completamente estabelecidos como leis explícitas. Os sistemas legais são, portanto, invariavelmente incompletos e dão margem à customização e aculturação para servirem a seus objetivos.

Segundo Hodgson (2004), neste ponto, é fundamental compreender não apenas o papel das instituições e regras, mas também as formas como regras apropriadas são estabelecidas e seguidas – não são totalmente estabelecidas por proclamação ou decreto; elas devem ser sancionadas pelos sentimentos e práticas diárias das pessoas. Por outro lado, hábitos e regras informais devem ser protegidos por, e ser consistentes com o estatuto legal.

O Quadro 2 – Abordagens de regras, convenções e restrições, propõe-se a apresentar uma síntese das abordagens aqui expressadas.

Quadro 2 – Abordagens de regras, convenções e restrições

AUTOR	CONCEITOS	
Searle	REGRAS REGULATÓRIAS criadas para regular as atividades existentes, as quais podem entretanto viver sem elas	REGRAS CONSTITUTIVAS criam novas atividades e tomam a forma de sub-sistemas criando novas posições e novos tipos de comportamento
North	RESTRIÇÕES FORMAIS podem ser regras, leis	RESTRIÇÕES INFORMAIS constituídas pelas normas de comportamento, convenções, códigos auto-impostos de conduta, e reforçadas pelos pares ou outras pessoas que impõem custos (sanções) se não forem seguidas, assumindo também um caráter de regra.
Hodgson	FORMAIS Leis codificadas	NÃO EXPLÍCITAS, INFORMAIS regras institucionais e padrões básicos de comportamento
Hodgson	Não são totalmente estabelecidas por proclamação ou decreto. Devem ser sancionadas pelos sentimentos e práticas diárias das pessoas. Por outro lado, hábitos e regras informais devem ser protegidos por, e ser consistentes com o estatuto legal.	

Fonte: elaborado pela autora

Como se percebe, com algumas variações, há um padrão comum às abordagens apresentadas, padrão este que concede certa regularidade aos padrões de análises a serem realizadas no tratamento dos dados da pesquisa de campo.

5.2 A CONSTRUÇÃO DE INSTITUIÇÕES, OU O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO

A identificação dos aspectos informais das instituições e a base da durabilidade institucional nos hábitos individuais sugerem que a construção de instituições é muito mais do que uma questão de decreto: envolve mudanças nas mentalidades bem como a organização de relações sociais ou estruturas, e leva um longo tempo.

Os mecanismos espontâneos e auto-organizados das instituições devem ser reconhecidos, pois minimizam as tentativas de desenho ou imposição institucional, especialmente onde o sistema é tão complexo ou opaco que os legisladores são incapazes de juntar toda a informação necessária. Entretanto, muitas instituições importantes não podem ser desenvolvidas apenas a partir de um movimento espontâneo, e, da mesma forma, há um papel para o desenho institucional no que se refere à legislação.

A construção de instituições deve envolver uma combinação equilibrada de legislação cuidadosa com esforços simultâneos de desenvolvimento de hábitos e outras características culturais que sejam consistentes com os objetivos da política a ser implementada. A legislação não pode ir mais rápido do que o desenvolvimento dos hábitos humanos e que as normas sociais informais (CHANG & EVANS, 2004).

A explicação da existência das instituições está vinculada à aceitação de que as pessoas acreditam (em graus variados) nos valores subjacentes às instituições, e que eles normalmente agem de acordo com estes valores sem monitoramento ou sanções constantes (CHANG & EVANS, 2004).

Isto não significa, entretanto, que as motivações das pessoas são mais ou menos determinadas pela estrutura institucional: os indivíduos também influenciam a maneira segundo a qual as instituições são formadas e operam,

numa relação dialógica entre a motivação dos indivíduos e as instituições sociais, com uma predominância temporária destas últimas (HODGSON, 2000).

Deve-se notar, entretanto, que o processo de construção de uma instituição (no qual os elementos legado, inércia e dependência de trajetória são cruciais) pode também ser visto como consequência da mudança de uma instituição já existente, tema que será tratado em detalhes a seguir.

5.2.1 Relação entre construção de instituição e mudança institucional

Para compreender os processos de mudança institucional, é preciso vê-los como instrumentos que possibilitam o atingimento de objetivos que requerem coordenação supra-individual, e, mais importante, que são constitutivos dos interesses e visões de mundo dos atores econômicos. Seria uma perspectiva mais cultural, na qual a mudança institucional depende de uma combinação de projetos culturais/ideológicos, baseados em interesse (nos quais a visão de mundo pode moldar os interesses e vice-versa) – ou seja, a mudança institucional requer uma mudança nas visões de mundo subjacentes às molduras institucionais (CHANG & EVANS, 2004).

Assim, é preciso perceber como o processo de construção e manutenção de uma instituição gera tensões e contradições que forçam a mudança, e, mais ainda, como choques exógenos podem interferir ou redirecionar estes processos.

Chang & Evans (2004) dividem as diferentes abordagens para as origens e mudanças institucionais em dois grupos: a abordagem direcionada pela eficiência, e a abordagem direcionada pelo interesse.

A seguir serão apresentados os aspectos destas abordagens que podem ser relevantes para o objeto de estudo desta tese.

5.2.1.1 Mudança institucional direcionada pela eficiência

Segundo uma abordagem mais sofisticada desta perspectiva, a evolução das instituições envolve dependência de trajetória, e, portanto, nem todas as mudanças institucionais são movidas por questões envolvendo eficiência.

Certas instituições (regimes tecnológicos, por exemplo), podem ser escolhidos em detrimento de outros não pela sua eficiência inerente, mas devido a certos eventos irreversíveis na história. Chang & Evans (2004) citam como melhor exemplo o da “externalidade das redes”, o qual concede aos líderes²⁴ uma vantagem seletiva face à “competência/performance evolucionária” (como no caso dos fabricantes de sistemas operacionais para computadores).

Da mesma forma, se certos investimentos irreversíveis foram feitos em certos ativos específicos (físicos, intelectuais e relacionais), a eficiência relativa das instituições existentes *vis-a-vis* as instituições alternativas será reforçada, já que os proprietários destes ativos possuem interesses em preservar as já existentes.

Além disso, estendendo o argumento para uma visão cultural, em que as visões de mundo dos agentes importa, acredita-se que os agentes são dotados

²⁴ First movers

de racionalidade limitada e que as instituições tornam o ambiente complexo mais inteligível a estes agentes, ao restringir suas opções comportamentais e também ao confinar sua escassa atenção a um conjunto truncado de possibilidades.

A racionalidade limitada, de acordo com esta visão, torna inevitável que se opere com um modelo mental do ambiente (ou um sistema de valores, ideologia, visão de mundo, etc.) que pode não necessariamente ser um bom modelo do mundo real. Assim, dada a aderência dos atores a uma certa visão de mundo, eles podem preferir uma determinada instituição porque esta vai ao encontro de sua visão de mundo (ou valores morais), até mesmo quando não seja necessariamente um fator de reforço da eficiência de um ponto de vista objetivo.

Note-se, entretanto, que a visão de mundo que os agentes detêm não é independente das instituições em que operam – ou que há uma formação de preferências endógena.

Segundo Chang & Evans (2004), que apresentam o conjunto das visões acima, ainda que se considere os elementos subjetivos (tais como valores morais e visões de mundo), a abordagem é essencialmente direcionada para a eficiência, com a ressalva de que o conceito de eficiência agora incorpora uma dimensão subjetiva.

5.2.1.2 Mudança institucional baseada em interesse

Chang & Evans (2004) comentam que, segundo uma abordagem mais trabalhada desta versão, as instituições mudam não na base de algum tipo

global de eficiência, mas de acordo com interesses setoriais e são, portanto, “predispostas” na direção de certos grupos. Entretanto, os interesses não são dados de forma exógena, mas estruturados por instituições sociais e políticas pré-existentes – seria, então, uma “versão baseada em interesse e estrutura”.

Há, ainda, uma versão mais compreensiva, chamada pelos autores de uma “visão baseada em cultura – estrutura e interesse”, segundo a qual não há “interesses objetivos que possam ser compreendidos independentemente da compreensão dos atores”, o que vale dizer que as mudanças institucionais, mais que direcionadas por interesses, são transformações materiais e simbólicas do mundo que envolvem não apenas mudanças na estrutura de poder e interesses, mas também na definição de poder e interesses. (Friedland & Alford, 1991, apud Chang & Evans, 2004).

Desta forma, o projeto de mudança institucional não é visto apenas como um “projeto material”, mas também como um projeto cultural no sentido de que as mudanças nas instituições requerem (ou ao menos são reforçadas por) mudanças nas visões de mundo dos agentes envolvidos.

E, uma vez que se admite a possibilidade de manipulação cultural, o papel do agenciamento humano torna-se muito mais importante do que em qualquer outra versão, já que são necessariamente os agentes que ativamente interpretam o mundo (ainda que sob a influência das instituições existentes) e desenvolvem discursos que justificam a visão de mundo particular que possuem. Neste ponto, Chang & Evans (2004) parafraseiam Marx, e lembram que são os seres humanos que fazem a história, ainda que não a façam em contextos de sua própria escolha.

Neste caso, “contexto” é um mosaico complexo de contextos, especialmente em um mundo globalizado. As visões de mundo dos agentes individuais são mosaicos compostos da cultura imediata das comunidades e organizações, ideologias nacionais e uma cultura global crescentemente invasiva.

A trajetória do CM e seus atores bem representa este tipo de mudança, que levou à sua institucionalização.

Sem ter a pretensão de ter esgotado o tema, para atingir aos propósitos desta pesquisa, torna-se necessário retomar o caso objeto deste estudo, e comparar suas especificidades às argumentações apresentadas.

5.2.2 Elementos restritivos, constitutivos e dependentes de trajetória que contribuíram para a institucionalização do Consórcio Modular

Considerando a trajetória do CM, apresentada na seção anterior, deve-se lembrar que a idéia de uma integração radical cliente-fornecedor não “nasceu do nada”, mas é consistente com um momento histórico em que novos padrões e arranjos de produção eram tidos como “melhores práticas”, tanto pelas consultorias que tentavam implantá-los, como pelo meio acadêmico que os estudava sob vários rótulos (reengenharia, terceirização, concentração em core competencies, downsizing, just in time, integração da cadeia de suprimentos, logística integrada, entre outros).

As grandes firmas, especialmente as montadoras, sempre à frente nestas questões, seja pela busca de maior rentabilidade, seja pela pressão competitiva inerente ao setor, já experimentavam mesclas destas tendências com as lições “aprendidas” das empresas japonesas, entre elas o sistema toyota de produção (produção enxuta), e as práticas intermináveis vinculadas à qualidade de produto e processo.

Havia, portanto, um “macro-ambiente” institucional ajustando-se, em última análise, à intensificação da globalização (sobretudo nos países periféricos, onde esta onda foi mais percebida a partir do início da década de 1990, já com certo atraso e, portanto, maior impacto). Acrescente-se a isto os fatores indutores desta mesma globalização, a saber o desenvolvimento dos setores de logística e tecnologia de informação, que mudaram as perspectivas e reduziram drasticamente as dimensões tempo e espaço como fatores limitadores à integração dos mercados.

Como consequência, o “meso-ambiente” institucional do setor (se assim se pode dizer), adaptava-se sob várias formas.

Assistiu-se ao enfraquecimento e substituição gradual das antigas reivindicações sindicais por formas cooperativas visando à manutenção dos postos de trabalho, o que impactava o “macro-ambiente” no que se refere à flexibilização da legislação trabalhista vinculada às múltiplas variedades de terceirizações (contratos, cooperativas, prestadoras de serviços, etc.) e relações de trabalho.

Instalou-se um “mercado” de empresas ávidas por soluções “miraculosas” vindas de consultorias com atuação internacional, ou, para os empreendedores com menos recursos, a alternativa de “nano” empresas de consultoria

formadas por seu proprietário, normalmente egresso das grandes firmas a partir destes mesmos “ajustes operacionais e estratégicos”.

Nos níveis operacionais, a implantação de sistemas de certificação de qualidade, como as normas ISO 9000, já haviam preparado o caminho para uma padronização/homogenização da mão de obra em nível global, o que permitiu às multinacionais fracionar suas unidades produtivas segundo critérios de economia de escala.

Sob os auspícios da mídia e da explosão do interesse por publicações na área de negócios e gestão, os recém denominados trabalhadores do conhecimento recebiam ávidos as notícias de um mundo integrado em uma aldeia global, e usavam as novas expressões relativas às mudanças nas práticas organizacionais como símbolos de status, excelência e inclusão nas redes de informação, conhecimento e perspectivas de ascenção profissional.

Estava formado, portanto, o ambiente institucional propício às mudanças institucionais nas relações de trabalho, que desembocariam em inovações organizacionais, das quais o Consórcio Modular tornou-se o exemplo mais radical e representativo.

No que se refere à decisão de implantação do CM propriamente dita, restrições, fatores constitutivos e dependentes de trajetória do “micro-ambiente” institucional VW eferveciam face à experiência pouco positiva da Autolatina no Brasil, e à onda de reestruturação promovida em nível mundial por Lopez, os quais se potencializavam na unidade de caminhões e ônibus, já que esta não possuía unidade fabril nem tampouco experiência em desenvolvimento e produção destes veículos, conforme já relatado.

Adicione-se a este conjunto de fatores (micro-, meso- e macro-institucionais) a guerra fiscal promovida pelos estados brasileiros para captação de investimentos por meio da instalação de novas unidades produtivas, e a saturação e os altos custos de produção nos centros urbanos como o ABC paulista, e tem-se as condições mais que necessárias para a decisão de implantação da inovação organizacional Consórcio Modular.

Já quanto à consolidação do Consórcio Modular como instituição, fatores como regras do jogo e formas de se jogá-lo, formas de governança, mecanismos de controle e sistemas de crenças foram fundamentais, e são relatados em detalhes segundo as percepções dos atores na seção Análise e tratamento dos dados desta pesquisa²⁵.

5.2.3 Um contraponto à discussão de inovação organizacional: a perspectiva de isomorfismo institucional proposta por Powell e DiMaggio (1991)²⁶

Parcela significativa da teoria organizacional moderna enfatiza a variedade das organizações em termos de estrutura e comportamento. Powell e DiMaggio (1991), entretanto, perguntam-se por que há tanta homogeneidade de formas e práticas organizacionais?

De fato, ao se observar um dado setor da economia (e as evidências do setor objeto deste estudo corroboram esta questão), quando consolidado (pela competição, pelo Estado ou por suas especificidades profissionais), nota-se

²⁵ Ramalho & Santana, 2006 (orgs) apresentam uma extensa e aprofundada pesquisa que corrobora em grande parte os dados coletados e apresentados neste trabalho, a qual deve ser uma fonte de consulta para aquele que pretender compreender os vários aspectos envolvidos neste caso, não compreendidos na delimitação aqui considerada.

²⁶ Este tópico baseia-se em uma leitura crítica do texto “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, dos autores citados.

que as firmas, ainda que distintas em seus objetivos e na adoção de novas práticas, tornam-se mais similares umas às outras no longo prazo.

Isto porque, na visão de Selznick (1957, apud Powell e Dimaggio, 1991), as novas práticas podem ser adicionadas de um valor além dos requisitos técnicos da tarefa a que se referem, o que significa que, ao difundir-se, a inovação atinge um limite em que sua adoção por outras firmas provê legitimidade mais do que um incremento de performance.

Assim, ainda que as organizações tentem inovar constantemente (tanto em produtos quanto em processos, e aqui a ênfase é nestes últimos), a partir de um certo ponto de estruturação de dado setor, o efeito agregado da mudança individual tende a minimizar a extensão da diversidade deste mesmo setor.

Na visão de Schelling (1978, apud Powell e Dimaggio, 1991), organizações em um setor estruturado respondem a um ambiente que consiste de outras organizações respondendo a este ambiente, que consiste, então, de organizações respondendo a um ambiente de respostas organizacionais.

Considerando as visões acima, Powell e Dimaggio (1991) entendem que o conceito que melhor reflete este processo de homogeneização é o isomorfismo²⁷, ao qual acrescentam a dimensão institucional – organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional, por adequação econômica e social.

²⁷ Na descrição de Hawley (1968), proposta pelos autores citados, isomorfismo é um processo restritivo que força uma unidade de dada população a conformar-se segundo outras unidades que encontram-se sob as mesmas condições ambientais. Assim, as características organizacionais seriam modificadas na direção de uma crescente compatibilidade com as características ambientais.

Nesse processo mimético, segundo March e Olsen (1976, apud Powell e Dimaggio, 1991) a incerteza²⁸ também representa uma força poderosa que encoraja imitação.

Além de “reduzir” a incerteza, o comportamento mimético propicia economia de esforços de um lado, e agrega aspectos ritualísticos que potencializam a legitimidade das organizações na adoção das melhores práticas, de outro.

Se visto a partir desta perspectiva, o CM (conforme implícito na seção que aborda seu processo de institucionalização), como inovação organizacional, possui muito menos valor do que se anuncia. Seu valor como objeto de estudo, talvez, resida nas rotinas de solução de problemas desenvolvidas pelos atores, face a condições específicas não replicáveis vinculadas a sua implantação²⁹.

Para atender aos objetivos deste trabalho, passa-se agora a rever a perspectiva teórica utilizada para a compreensão das questões organizacionais.

5.3 DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção pretende-se abordar as definições de organizações, de acordo com a Teoria das Organizações, para a seguir discorrer sobre o fato de que nem todas as organizações se institucionalizam.

5.3.1 Definições

²⁸ Entendida aqui como compreensão incompleta de tecnologias organizacionais, ambigüidade de objetivos, ou incerteza simbólica criada pelo ambiente.

²⁹ Este tema será retomado na reflexão final deste trabalho.

Segundo March & Simon (1993), as organizações formais são sistemas de ação coordenada entre indivíduos e grupos cujas preferências, informações, interesses e conhecimentos diferem. Assim, as teorias organizacionais descrevem a delicada conversão de conflito em cooperação, a mobilização de recursos, e a coordenação do esforço que facilita a sobrevivência conjunta de uma organização e de seus membros.

Estas contribuições para a sobrevivência são atingidas primariamente por meio do controle sobre informações, identidades, estórias e incentivos. As organizações, segundo estes autores (op.cit.), processam e canalizam informações. Elas moldam os objetivos e as lealdades de seus participantes, criando estórias compartilhadas – uma ética organizacional que inclui crenças comuns e práticas padronizadas, além de incentivos para comportamentos esperados.

O controle efetivo sobre o processo organizacional é limitado, entretanto, pelas incertezas e ambigüidades da vida, pelas capacitações cognitivas e afetivas limitadas dos atores, pelas complexidades do balanceamento dos *trade offs* no espaço e no tempo, e por ameaças da competição.

March & Simon (1993) afirmam que a maioria das organizações é vista como hierarquias, entretanto, os processos organizacionais não são consistentemente hierárquicos – eles também envolvem redes de outros tipos. Incluem fluxos de influências e controle que fluem em todos os sentidos, e desafiam as fronteiras organizacionais.

Dosi & Marengo (1994) reafirmando a proposição de March & Simon (1993), entendem que as firmas³⁰ são organizações de aprendizagem, em que o conjunto de oportunidades aberto à organização não é assumido como sendo conhecido pelos tomadores de decisão. Portanto, a capacidade de processamento de informação dos membros e da organização, e as regras de decisão não podem ser postuladas, mas são geradas e co-evolvem em um processo de aprendizagem e adaptação.

Assim, o conhecimento organizacional não é nem pressuposto nem derivado da informação disponível, mas emerge como uma propriedade do sistema de aprendizagem e é moldado pela interação entre os vários processos de aprendizagem que constituem a organização. Note-se que nestes processos inclui-se o desenvolvimento de competências.

Desta forma, pode-se entender que as firmas constituem-se em repositórios cruciais (apesar de não exclusivos) de conhecimento, em grande parte inseridos em suas rotinas operacionais, e modificados através do tempo por suas regras de comportamento e estratégias.

Segundo esta visão, apresentada por Coriat e Dosi (1998), as competências, são a propriedade coletiva das rotinas de uma organização, e devido ao seu caráter parcialmente tácito, são geralmente difíceis de transferir ou copiar, o que de certa forma explica as diferenças de performance entre firmas do mesmo tipo operando em condições semelhantes.

Estes autores referem-se ainda a dois conceitos complementares a este, e que correspondem a duas perspectivas acerca da natureza e função das próprias firmas. O primeiro, enfatizado pela literatura evolucionária, diz respeito à

³⁰ Segundo Coriat, firmas são organizações que devem conseguir um lucro não negativo.

natureza de coordenação e de solução de problemas das rotinas organizacionais – apresentando suas especificidades como relacionadas aos aspectos cognitivos das tarefas operacionais e de descoberta.

O segundo reforça o outro maior papel da organização e das rotinas organizacionais como sendo um *locus* de conflito, governança e um modo de codificar incentivos e restrições microeconômicas.

Desta forma, conforme Castro, AC (2005), as organizações têm jogadores e sistemas de regras internas, constituindo-se então em um tipo especial de instituição, capaz ainda de uma dimensão estratégica. Note-se, entretanto, que nem todas as organizações se institucionalizam. Este grau pode ser avaliado pela sua influência na criação ou na evolução das regras do jogo. O seu funcionamento varia em função de hipóteses comportamentais concernentes ao indivíduo, dependentes da trajetória (isto é, comportamentos de algum modo moldados pelas instituições pré-existentes).

Ainda para Castro, AC (op.cit.), no estudo das questões organizacionais, (i) os mecanismos de coordenação dos agentes perpassam as variáveis oportunismo, interesse pessoal, cooperação e rotina organizacional, além da hierarquia, como mecanismo de atos mandatários; (ii) as formas de governança assumem arranjos organizacionais distintos, complexos face às formas híbridas e associações entre empresas, questionando a autoridade hierárquica.

Passa-se a seguir a retratar as formas de governança mais utilizadas no setor objeto de estudo (além da hierarquia), a saber: as redes interorganizacionais e as alianças estratégicas.

6 DE REDES, GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO À INTENCIONALIDADE DOS ATORES

Esta seção propõe-se a analisar as questões de governança e coordenação em um ambiente de rede interorganizacional, e a abordagem proposta por North (2005), acerca da relevância da intencionalidade dos atores.

6.1 DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E FORMAS DE GOVERNANÇA

As redes sociais apresentam-se, como uma forma diferenciada de coordenar a atividade econômica. Nelas as partes individuais existem não por si mesmas, mas pelas suas relações com as outras, como ocorre no Consórcio Modular Volkswagen, uma vez que as empresas que o compõem são compostas, por sua vez, por várias outras fornecedoras que, isoladamente, responderiam por apenas partes do escopo fornecido.

Esta dependência mútua, segundo Powell e Di Maggio (1991), propicia um senso de reciprocidade, o qual, no longo prazo, encoraja as partes a buscarem novos modos de realizar as tarefas, promove o aprendizado e a troca de informações, e propicia confiança.

No que se refere ao ambiente organizacional, observa-se um *momentum* em que cada vez mais relações de colaboração unem pequenas, médias ou grandes organizações em redes de interligações, sobretudo horizontais. Assim, as organizações poderiam ser identificadas como entidades não-autônomas e

interdependentes, ancoradas em redes de interações com outras organizações, de um mesmo ou de diferentes setores.

Ao observar tal fenômeno do ponto de vista da competitividade, Dyer (2000) chama a atenção para o fato de que a vantagem competitiva vem sendo criada por times de organizações, mais do que por firmas isoladas. De acordo com este autor, a vantagem competitiva está sendo intensa e intensivamente criada em conjunto, e partilhada, por times de empresas dentro de uma cadeia de valor. A este fenômeno confere a denominação “vantagem colaborativa da empresa estendida”, entendendo-se esta última como uma cadeia de valor na qual os atores-chave criam um conjunto de processos de colaboração para permitir-lhes atingir uma integração virtual, e trabalhar conjuntamente como um time integrado. No que se refere à empresa estudada, pode-se dizer que o Consórcio Modular seria a interpretação radical desta idéia.

Dyer (op.cit.) apresenta ainda as redes interorganizacionais como a nova unidade de competição na economia em rede. Afirma ainda que, no campo da estratégia, apesar das teorias apresentadas, basicamente duas perspectivas emergiram relativamente às fontes de performance superior das organizações: a estratégia competitiva, de Michael Porter, e a visão baseada em recursos. Entretanto, salienta que ambas desconsideram o importante fato de que as vantagens e desvantagens de uma firma isolada estão normalmente ligadas àquelas da rede de relações na qual está inserida, razão pela qual este tema é especialmente abordado nesta proposta, e a questão das competências também é abordada pela teoria evolucionária.

Seguindo esta linha, Ghemawat & Collis (2000), ao tratar do tema sob a égide de cenários e estratégia, afirmam que os anos posteriores ao desenvolvimento

da estrutura das “cinco forças” para análise das indústrias, de Porter, assistiram ao rearranjo e a incorporação de variáveis adicionais aos determinantes de sua intensidade. Segundo estes autores, foram trazidos novos atores à análise, aos quais Brandenburger e Nalebuff chamaram de complementadores, considerando uma estrutura de cadeia de valor.

Segundo estes últimos, pensar a respeito de complementos é um modo muito diferente de pensar a respeito de negócios, pois trata-se de achar maneiras de tornar o “bolo” maior em vez de lutar com os concorrentes por um “bolo” fixo. Assim, o maior benefício de se levar a sério estes complementadores é que eles acrescentam uma dimensão cooperativa (BRANDENBURGER e NALEBUFF) – ou vantagem colaborativa (DYER, 2000) à abordagem das cinco forças de Porter, sendo chamados por alguns de a sexta força.

Salientam Ghemawat & Collis (2000), entretanto, que as relações cooperativa e competitiva devem ser levadas em conta para todos os participantes, independentemente da “força” de Porter sob a qual possam ser listados, já que estes complementadores são, na estrutura das cinco forças, fornecedores e concorrentes.

Ao analisar o mesmo tema sob o ponto de vista da inovação, Teece (1996) chama a atenção para a maneira como as organizações vêm conduzindo seus processos de descentralização, e portanto de construção de empresas estendidas, e salienta que o *trade off* entre os incentivos da liberalização e descentralização de um lado, e do controle, traduzido pela centralização e por uma estrutura integrada, tradicional, de outro, está no coração das decisões gerenciais acerca de como se organizar para a inovação.

Assim, argumenta-se que uma aliança estratégica pode atingir um certo grau de coordenação como se fosse uma empresa integrada, tradicional; mas, como os atores de uma rede virtual, os membros de uma aliança naturalmente irão defender suas próprias posições mais fortemente que aqueles de uma empresa integrada de fato, e rapidamente poderão ocorrer divergências de interesses que venham a ameaçar a continuidade da aliança.

O desafio para os gerentes, neste ponto, será modelar a estrutura de *governance* que melhor combine com o tipo de inovação que estão buscando: autônoma ou sistêmica. Segundo Teece (op.cit.), a primeira poderia ser conduzida independentemente de outras inovações. Já a inovação sistêmica só pode ter seus benefícios percebidos em conjunto com outras inovações correlatas ou complementares.

Conclui-se, então, que a inovação autônoma pode ser suportada por uma organização virtual, descentralizada, provavelmente apresentando uma performance melhor do que a mesma inovação sendo conduzida em uma empresa tradicional. Entretanto, para a inovação sistêmica, mais dependente do livre fluxo de conhecimento tácito e explícito entre as partes, e com maior impacto nas capacitações dinâmicas, a organização virtual poderá representar uma limitação.

Por outro lado, considerando-se a sexta força apresentada por Brandenburger e Nalebuff, já discutida acima, supõe-se poder chegar a um tipo de organização intermediária entre a puramente virtual, e a firma tradicional, verticalizada.

Esta opção intermediária configura a nova definição de organização conforme exposta no início desta seção, o que justifica inserir o estudo das redes interorganizacionais para compreender não porquê, mas sim como, conforme

Gulati (1998), as formas de governança e os mecanismos de coordenação dos agentes promovem a conversão de recursos em serviços (Penrose, 1997) e a mobilização destes em competências.

Destaca Gulati (op.cit.) que o contexto social das firmas compreende todo um leque de elementos de alcance amplo que tocam as dimensões estrutural, cognitiva, institucional e cultural da rede. Assim, apresenta duas amplas abordagens para analisar a influência das redes sociais: a que enfatiza as vantagens do diferencial informacional conferidas pelas redes sociais, e a que destaca os benefícios de controle dos atores, gerando uma vantajosa posição no interior da rede social.

Embora analiticamente diversos, observa-se que estes dois tipos podem se acumular, uma vez que os benefícios de controle resultam com freqüência em vantagens no diferencial informacional, ou na interação, decodificação e agregação dos conhecimentos tácitos dos atores.

Já Sydow e Windeler (1998) afirmam que as redes estratégicas interfirmas distinguem-se dos demais arranjos interorganizacionais em pelo menos três aspectos estruturais: por um tipo especial de relacionamento em rede entre os parceiros, por um certo grau de reflexividade e por uma lógica de trocas que opera diferentemente tanto do mercado quanto da hierarquia.

Ao operarem sob uma lógica diferente, tais redes combinam elementos de cooperação e competição, autonomia e dependência, confiança e controle, expressos em estruturas de *governance*.

Powell e Di Maggio (1991) seguem desenvolvendo esta abordagem, reafirmando que as redes fazem uma negação ao mercado, ao realizarem

trocas não facilmente mensuradas, e negam a firma hierárquica pela ausência do sentido comum de posse ou de paradigma legal. Argumentam, ainda, que os mercados, apesar de oferecerem escolha, flexibilidade e oportunidade, constituem-se como um recurso pobre para o aprendizado e a transferência de know how.

Assim, face às características de interdependência, reciprocidade e reflexibilidade das redes, pode-se inferir que propiciem melhores condições para a inovação sistêmica, conforme proposta por Teece (1996), pois que esta depende de aprendizado e transferência de know how.

Di Maggio e Powell (1991) de certa forma reforçam esta abordagem, ao afirmarem que as redes surgem e se sustentam quando a cooperação pode ser sustentada/mantida no longo prazo como um arranjo efetivo, quando criam incentivos para o aprendizado e a disseminação da informação, permitindo que idéias sejam traduzidas em ação rapidamente, e, finalmente, quando oferecem meios altamente factíveis de utilizar e otimizar ativos intangíveis como conhecimento tácito e inovação tecnológica.

Neste sentido, Cabral (1999) menciona os chamados mecanismos de controle e confiança relacionados por Barney e Hansey, nos quais estes autores identificam as alianças estratégicas como arranjos que mesclam cooperação e traição potenciais.

Desta forma, a implementação de uma estrutura de controle apropriada é crucial para as firmas envolvidas numa aliança estratégica, pois define o tipo de aliança estratégica no momento de sua formação e sua formalização em um instrumento contratual. As chamadas estruturas de governance das firmas relacionadas nos estudos de Barney e Hansey buscam reduzir os riscos que as

alianças estratégicas comportam, por trazerem a ambigüidade de aliar cooperação e competitividade. Quanto maior a probabilidade de traição, maior será a estrutura de governance necessária para o gerenciamento da aliança, e vice-versa.

Com relação a este tema, Cabral (1999) afirma que a única alternativa que se apresenta às estruturas de governance sofisticadas é a confiança entre parceiros. A confiança, como observa Child (1999), tem uma natureza condicional e supõe um pouco de incerteza. A distinção entre cálculo, cognição e identificação normativa como bases para a confiança é relevante para a compreensão das relações de cooperação nas alianças estratégicas. Adicionalmente, destaca que conceitos como confiança, reciprocidade e reputação têm em comum o fato de não reterem materialidade e de serem, antes de mais nada, atributos de indivíduos concretos.

No que se refere ao Consórcio Modular da Volkswagen Caminhões e Ônibus, fica claro que não se pode dissociar o estudo em questão das redes interorganizacionais. Ao contrário, todos os autores lidos vinculam, de uma forma ou de outra, com expressões distintas, a compreensão dos fenômenos organizacionais ao paradigma de redes sociais, ou, conforme já mencionado, a esta forma diferenciada de coordenar a atividade econômica.

Assim, neste ponto, face à percepção apresentada no problema desta pesquisa, torna-se necessária uma breve incursão pelos mecanismos de coordenação dos agentes

6.2 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DE AGENTES³¹

Considerando a definição de March e Simon (1993), de que uma organização é um sistema de ações coordenadas entre indivíduos ou grupos, cujas preferências, informações e conhecimentos diferem, acredita-se que a coordenação dos agentes é a maneira encontrada para que estes indivíduos ou grupos aceitem caminhar na mesma direção, para satisfazer alguns objetivos comuns que são ordenados pela coordenação.

Partindo também da coordenação dos agentes, a escola institucionalista da Teoria das Organizações apresenta uma noção de eficiência que transcende aquela da escola clássica, que trata da eficiência alocativa (nos moldes tayloristas). Os estudos de Liebenstein (1966) tiveram significativa contribuição para esta noção, à medida que despertaram uma visão sistêmica e orgânica da firma, movendo-a pelo trabalho coordenado como “elemento de uso potencial produtivo”.

Segundo Coriat (1998) cabe à coordenação a delicada tarefa de transformar conflito em cooperação, o que é feito através de princípios e protocolos. Os princípios estão vinculados basicamente às relações de autoridade e poder, enquanto os protocolos constituem a viabilização de compromissos entre as pessoas para atuar em determinada direção.

As relações de autoridade, entendidas como o poder de um agente A decidir sobre as classes de ação de um agente B, em geral não são suficientes para a

³¹ A seção 3.1.3 baseia-se nas aulas ministradas pelo Prof. *Benjamim Coriat* no curso “Organizations, Institutions and Innovation in the New ‘Global’ Era”, do Programa Internacional de Pós-Graduação em Instituições, Organizações e Estratégias, desenvolvido em conjunto pela UFRRJ – Centro de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA), UFRJ/Instituto de Economia (IE) e Universidade Cândido Mendes (UCAM) em setembro/2002 e março/2004.

coordenação. Pertencem a um status, ou relacionam-se a um contrato de trabalho, que delimita as relações de poder, com a ressalva de que o que se compra através do contrato de trabalho é uma certa quantidade de tempo do trabalhador, ou seja, é uma virtualidade.

Desta forma, a coordenação de agentes dá-se adicionalmente através de três modos: incentivos monetários e não monetários, disseminação de confiança e rotinização das atividades.

Deve-se notar, ainda, que através da descrição dos mecanismos de coordenação utilizados por uma organização, ou da combinação destes modos de coordenação, pode-se identificar a cultura organizacional, e os pontos que necessitam ser adequados para melhorar o desempenho da organização em questão.

No caso específico do Consórcio Modular, a configuração da rede interorganizacional reforça a importância dos mecanismos de coordenação, visando a eficiência organizacional, posto que as relações de autoridade assumem um caráter diferenciado e único, face às diferentes forças no domínio das tecnologias envolvidas.

Muito embora o agente dominante seja a Volkswagen (tecnologia do produto final), os módulos detêm o *know how* de seus escopos, o que reforça as relações de interdependência já abordadas, bem como potencializa a relevância dos mecanismos de coordenação – disseminação de confiança e rotinização de atividades, conforme discussão apresentada nas próximas seções.

6.2.1 Disseminação de Confiança

Como modo de coordenação de agentes, a confiança relaciona-se a valores morais e éticos, e não é facilmente atingida. Entretanto, ao atingir-se este patamar nas relações organizacionais, observa-se ganhos não só em termos de custos (pois as relações de autoridade acabam tornando-se excessivamente caras – “Who guard the guardians?”), mas também em termos de adesão dos grupos e fluxo de informações.

Para se obtê-la, é preciso uma série de relações recíprocas de curto, médio e longo prazos, vinculadas à reputação. Assim, retorna-se à dimensão institucional das organizações, que as considera dentro de contextos sociais, históricos, etc.

Uma outra visão do processo de construção/disseminação de confiança é apresentado por Locke (2001), que transita entre a abordagem sociológica – segundo a qual a confiança é produto de relações de longo prazo, padrões históricos de associativismo, consciência cívica e interações extra-familiares, e a abordagem econômica.

Esta última pressupõe que interesses próprios de longo prazo, e o cálculo de custo-benefício de agentes maximizadores promovem igualmente comportamentos de confiança, considerando ainda o papel que as instituições assumem neste processo. Acrescenta o autor, reportando-se a Granovetter (1982, apud Locke, 2001), que a estrutura de relações entre grupos é um diferencial a ser considerado ao abordar-se a quantidade e a qualidade das informações trocadas entre si.

Assim, Locke (2001) sustenta que a confiança pode ser construída através de um processo que combine elementos como interesses próprios encapsulados, intervenção governamental, e desenvolvimento de mecanismos para a auto-governança, acompanhados da monitoração pelos próprios agentes.

No caso específico da discussão acerca do Consórcio Modular, esta última abordagem parece oferecer maiores subsídios, uma vez que considera a estrutura de governance, a construção de relações e o caráter institucional (constitutivo) das organizações.

Desta forma, retoma-se a abordagem dos mecanismos de coordenação, que prevêem incentivos monetários e não monetários, a construção/disseminação de confiança, e a rotinização de atividades, apresentada a seguir.

6.2.2 Rotinização das atividades

As rotinas constituem-se em séries de ações individuais, e de relações entre ações individuais, executadas de maneira automática por um conjunto de indivíduos. São atos econômicos realizados automaticamente, sem perder tempo, sem ter que utilizar-se de relações de autoridade.

O caráter automático conduz à eficiência, porque economiza recursos cognitivos, físicos, materiais, etc.

Em última instância, as rotinas coordenam “pedaços de conhecimento” distribuídos na empresa, de tal forma que esta se comporte como um corpo único com conhecimento agregado.

As rotinas, ao configurarem a maneira através da qual são tratadas as informações e tomadas as decisões, definem o funcionamento e o nível de eficiência de uma organização.

Assim, concentram o saber técnico e tecnológico, e têm, adicionalmente, um caráter evolutivo, pois são capazes de absorver as novidades, ao sedimentar uma experiência, e incorporá-la à base cognitiva da organização.

Para tanto, possuem dimensões sociais e históricas, pois à medida que organizam o conhecimento necessitam um centro de comando, uma dimensão de controle sobre os pedaços de conhecimento e as pessoas que contêm estes pedaços.

6.3 DA INTENCIONALIDADE DOS ATORES, A ABORDAGEM DE NORTH (2005)

Se a evolução é uma constante, também as teorias seguem esse paradigma, e North (2005) apresenta então um aprofundamento de sua abordagem que ressalta, assumidamente, as questões culturais e, principalmente, de percepção dos atores como fatores indutores da mudança econômica.

Face à relevância do tema para este trabalho, optou-se por destinar um tópico exclusivo para expor esta visão, que permeia as hipóteses e visões de mundo da autora que originaram esta pesquisa.

North (2005) defende que, ao contrário da teoria evolucionária Darwiniana, a chave para a mudança evolucionária humana é a intencionalidade dos atores. Ao contrário dos mecanismos de seleção Darwinianos (não informados pelas crenças sobre as suas eventuais consequências), a evolução humana é guiada pelas percepções dos atores; escolhas – decisões – são tomadas à luz destas percepções com a intenção de produzir resultados que reduzam a incerteza das organizações (políticas, econômicas e sociais), na consecução de seus objetivos.

A mudança econômica em seu sentido mais ampli, portanto, é em grande parte um processo deliberadamente moldado pelas percepções dos atores acerca das consequências de suas ações.

Estas percepções são advindas das crenças dos atores – ou das teorias que construíram sobre as consequências de suas ações, crenças estas que são caracteristicamente combinadas com suas preferências.

North (2005) coloca então a questão: como as pessoas percebem seu ambiente?

Segundo o autor, as compreensões que desenvolvem são construtos mentais derivados de experiências, contemporâneas e históricas. O aprendizado humano é mais do que a acumulação de experiências de um indivíduo no decorrer de sua vida: engloba as experiências cumulativas das gerações passadas.

O aprendizado cumulativo de uma sociedade inserido em seus sistemas de linguagem, memória e símbolos incluem crenças, mitos, maneiras de se fazer as coisas que compõem a cultura desta sociedade. Assim, a cultura não apenas determina a performance de dada sociedade um momento histórico, mas, por meio de suas estruturas protetoras restringe, ou delimita a atuação dos atores, e contribui para o processo de mudança através do tempo.

Assim, para se compreender a mudança econômica, deve-se focalizar a aprendizagem humana: (i) naquilo que é aprendido e como ocorre seu compartilhamento entre os membros de uma sociedade, (ii) no processo incremental segundo o qual as crenças e preferências mudam, e (iii) na forma como moldam a performance da economia no decorrer do tempo.

Para a autora deste trabalho, ao substituir-se a compreensão da expressão economia para performance de determinada firma ou setor, faz-se uma apropriação indébita desta abordagem macro e meso para o micro ambiente da firma. Talvez seja este o embasamento mais relevante que levou a pesquisa no sentido de utilizar o rico material fornecido pela convivência em sala de aula e nas redes sociais de Resende para a compreensão da aparentemente superior capacidade de conversão de recursos em serviços, e mobilização destes em competências do CM.

7 DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS

Esta sessão aborda a questão dos recursos, a partir da teoria da VBR - Visão Baseada em Recursos, sempre com a perspectiva de compreender seu impacto na formação de competências que levem a uma eficiência estratégica.

Assim, inicia por uma breve descrição desta teoria, para a seguir limitar-se ao estudo dos recursos e dos serviços por estes prestados, os quais, ao interagirem com as questões organizacionais, podem determinar o desenvolvimento de competências, a eficiência estratégica e o grau de competitividade da firma.

7.1 DA VBR – VISÃO BASEADA EM RECURSOS – UMA BREVE ABORDAGEM

A noção de que as firmas são fundamentalmente heterogêneas, em termos dos seus recursos e capacitações internas, tem estado há tempos no coração do campo do gerenciamento estratégico. A abordagem clássica de formulação da estratégia, por exemplo, começa com uma discussão das competências e recursos organizacionais (Andrews, 1971, apud Peteraf, 1997). Aquelas que são distintivas ou superiores em relação às dos seus rivais podem tornar-se a base para a vantagem competitiva se forem apropriadamente combinadas com as oportunidades do ambiente .

Segundo Proença (1999), a VBR entende que firmas com estruturas e sistemas superiores são lucrativas não porque invistam em produtos diferenciados ou

em barreiras de entrada para prevenir menores margens no longo prazo, mas sim porque se apropriam das rendas (*rents*) oriundas da escassez dos seus recursos específicos, ou seja, o foco está no que é interno à firma.

Proença (op.cit.) sustenta que a premissa básica da VBR é de que firmas diferem de forma fundamental porque cada uma delas possui um agrupamento singular de recursos – ativos, competências (no sentido de conhecimentos) e capacitações (no sentido de habilidades) específicos. Sua história e suas opções de trajetória futura estarão sempre condicionadas pelo perfil e significância do estoque de recursos que tiver acumulado, e pela velocidade e precisão na escolha, aquisição ou desenvolvimento de novos recursos. São estas assimetrias entre as firmas que explicam porque estratégias bem sucedidas não são rapidamente imitadas e então anuladas em sua eficácia.

Segundo Peteraf (1997), um modelo das condições teóricas subjacentes à vantagem competitiva, de acordo com a VBR, compreende quatro condições: (i) heterogeneidade de recursos – dos quais vêm os retornos ricardianos ou de monopólio; (ii) limites *ex-post* à competição – são necessários para sustentar as rendas; (iii) mobilidade imperfeita dos recursos – assegura que as rendas sejam retornadas e partilhadas pela firma; (iv) limites *ex-ante* à competição – tratam da apropriabilidade das rendas.

7.1.1 Aplicações do modelo da VBR – Visão Baseada em Recursos

Uma grande contribuição do modelo baseado em recursos é que ele explica as diferenças na lucratividade das firmas que não podem ser atribuídas a diferenças nas condições da indústria/setor.

Enquanto o modelo é acessível a todos, suas implicações estratégicas dependem do acervo de recursos específicos de uma firma. Barney (1986) argumenta que uma firma pode ganhar vantagens ao analisar informações sobre os ativos que já possui. Na medida em que seus ativos sejam imperfeitamente móveis, não-imitáveis, ou não-substituíveis, outras firmas não serão capazes de imitar sua estratégia. Assim, a aplicação do modelo não irá aumentar a competição pelas rendas disponíveis. Apenas assegurará que cada firma otimize o uso de seus próprios recursos especializados.

Em função do foco em recursos imperfeitamente móveis, para os quais os custos de transação do mercado são altos, a VBR tem importantes implicações para a estratégia corporativa e para temas relativos ao escopo da firma bem como à estratégia individual da firma.

7.1.2 Definições e conceitos de Recursos

Nesta sub-seção são apresentadas as diferentes abordagens para o tema recursos, começando com a definição clássica de Penrose (1997), para a seguir tratar da tipologia trazida por Proença (1999), e a visão de recursos fruto da integração da VBR com a Economia dos Direitos de Propriedade proposta por Foss & Foss (2004).

7.1.2.1 Dos recursos: a abordagem clássica de Penrose (1997) e Peteraf (1997)

As atividades do grupo denominado firma industrial são distinguidas por sua relação com o uso de recursos produtivos com o propósito de produzir e vender bens e serviços. Assim, uma firma é mais do que uma unidade administrativa; é também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos e no decorrer do tempo é determinada pela decisão administrativa. Quando se considera a função da firma de negócios privada a partir deste ponto de vista, seu tamanho é melhor mensurado por alguma medida dos recursos produtivos que ela emprega.

Os recursos são as forças inerentes à natureza das firmas, que ao mesmo tempo criam as possibilidades para, provêem os fatores indutores, e limitam a quantidade de expansão possível em um dado período de tempo.

Os recursos físicos de uma firma consistem de coisas tangíveis – planta, equipamento, terreno e recursos naturais, matérias primas, mercadorias semi-acabadas, refugos, e mesmo estoques não vendidos de produtos acabados. Eles podem ser produzidos, comprados do mercado, e alguns produzidos dentro da firma não podem nem ser comprados nem vendidos no mercado. Todos são coisas que a firma compra, aluga ou produz, parte e parcela de suas operações e com os usos e propriedades com as quais é mais ou menos familiar.

Há também os recursos humanos disponíveis em uma firma – trabalho mais ou menos qualificado, staff administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial. Para alguns propósitos eles podem ser tratados como recursos mais ou menos fixos ou duráveis, como a planta ou os equipamentos. Apesar de não serem propriedade da firma, ela sofre uma perda semelhante à perda de capital quando tais empregados a deixam no ápice de suas habilidades.

Assim, os recursos incluem as coisas físicas que uma firma compra, aluga ou produz para seu próprio uso, e as pessoas contratadas em termos que as tornam efetivamente parte da firma. Serviços, ao contrário, são a contribuição que estes recursos podem fazer para as operações produtivas de uma firma. Um recurso, então pode ser visto como um conjunto de serviços possíveis.

A distinção importante entre recursos e serviços não é sua relativa durabilidade; ela repousa no fato de que os recursos consistem de um conjunto de serviços potenciais e podem, em sua maioria, ser definidos independentemente de seu uso, enquanto serviços não podem ser assim definidos, pois a própria palavra serviço implica uma função, uma atividade. E é nesta distinção que se encontra a fonte do caráter único e individual de cada firma.

A ênfase é nos recursos internos de uma firma – nos serviços produtivos disponíveis para uma firma a partir de seus próprios recursos, particularmente os serviços produtivos oferecidos pela gerência com experiência na firma. Não apenas os recursos com os quais uma firma em particular está acostumada a trabalhar irão moldar os serviços produtivos que seu corpo gerencial é capaz de prover (sendo aqui corpo gerencial definido no sentido amplo), mas também a experiência do corpo gerencial irá afetar os serviços produtivos que todos os seus outros recursos serão capazes de prover.

Falando estritamente, não são jamais os recursos que constituem os “inputs” no processo produtivo, mas apenas os serviços que estes recursos provêem. Os serviços produto dos recursos são uma função resultante do modo como eles são usados – exatamente o mesmo recurso quando usado para diferentes propósitos ou de diferentes formas, e em combinação com diferentes tipos ou

quantidade de outros recursos provê um serviço ou um conjunto de serviços diferente.

As atividades produtivas de uma firma são governadas pelo que se chama de “oportunidade produtiva”, a qual compreende todas as possibilidades produtivas que o empreendedor vê e das quais pode obter vantagem.

Até mesmo a demanda conforme vista por uma firma é largamente condicionada pelos serviços produtivos disponíveis, e portanto a “direção/sentido da expansão” – ou os produtos que a uma firma produzir – podem ser analisados com referência à relação entre seus recursos e sua própria visão de sua posição competitiva.

7.1.2.2 Dos recursos: a abordagem de Proença (1999)

Os recursos são a essência da vantagem competitiva sustentável, e podem ser de três tipos, conforme descrito a seguir.

Ativos tangíveis, mais fáceis de avaliar, são os ativos visíveis da empresa. Incluem propriedades, instalações e estoques e matérias-primas, entre outros. Tipicamente, por serem comprados, fazem falta ao serem ruins, mas pouco somam para a vantagem competitiva. Há exceções, como uma rede bem instalada e localizada, que pode representar fonte inestimável de vantagem sobre os concorrentes.

Ativos intangíveis incluem marca, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, e outras características. Têm papel importante, seja para sustentar (ou enfraquecer) posições competitivas ou para valorizar (desvalorizar) a empresa. Além disso, muitas vezes têm a vantagem de não se

deteriorarem/serem consumidos com o tempo – ao contrário, seu uso inteligente pode fazê-los mais fortes e mais efetivos.

Quanto às capacitações organizacionais, são as habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes; nascem de complexas combinações de ativos, pessoas e processos das organizações. Incluem habilidades de saber fazer a baixo custo (eficiência) e de saber escolher o que fazer (eficácia). Incluem ainda habilidades de fazer avançar o desempenho da organização, seja em termos de novos produtos ou serviços, ou de novos processos de produção, venda, financiamento, divulgação etc. Costumam ser recursos-chave na determinação das vantagens competitivas das firmas.

O que torna um recurso mais valioso que outro (no sentido de potencial para criar valor) é uma questão complexa que leva em conta três critérios superpostos: demanda, escassez e apropriabilidade.

O valor é criado na intersecção destes três critérios. Em primeiro lugar, a demanda diante do recurso – para um recurso ter valor, é preciso que contribua para atender a uma necessidade do mercado, a um preço que os clientes estejam dispostos a pagar. A questão é se os recursos que a firma possui atendem, na indústria em que ela compete, às necessidades presentes e futuras, a um custo aceitável diante das alternativas de concorrentes e/ou de produtos substitutos.

O valor derivado da demanda por um recurso sofre a ameaça da substituição daquilo que o recurso oferece ou sustenta por uma outra solução ou produto. De fato, a longevidade do grau de demanda por um recurso está associada ao processo perene de inovação inerente a concorrência capitalista. O surgimento de novos produtos ou de novas abordagens de negócios, entre outros, pode

desestabilizar o valor de um determinado recurso, ou mesmo torná-lo irrelevante.

Em segundo lugar, cabe examinar a escassez relativa do recurso, se só a firma o possui, se é imitável, de fácil reprodução. A “raridade” do recurso – do ativo ou capacitação – persiste no tempo? O ponto aqui é avaliar em suma a “imitabilidade” dos recursos – quanto mais difícil for para a concorrência reproduzir ou mimetizar um tal recurso, mais ele contribuirá para a vantagem competitiva da empresa.

Recursos únicos, como uma localização privilegiada ou um conjunto articulado de patentes não têm como serem imitados. Recursos forjados ao longo do tempo, isto é, desenvolvidos pelas firmas, também são de difícil replicação. Força de marcas, relações contratuais de confiança, conhecimento acumulado com a experiência, são recursos protegidos à reprodução pela concorrência, e, portanto, fontes potenciais de vantagem, competitiva.

A literatura da VBR também destaca como fonte de barreiras à imitação a “ambigüidade casual”, que é quando a complexidade do processo de sustentação de um determinado desempenho da firma torna opaco à concorrência entender a sua origem e dinamismo. Capacitações organizacionais costumam ser resultado de várias características práticas e culturais das organizações, num mix de difícil reconstituição.

Existem ainda as barreiras associadas às ameaças de retaliação ou a própria capacidade de inibição da concorrência pelo peso econômico da firma. Economias de escala e escopo são sem dúvida inibidores de agressões alheias, principalmente quando as contas evidenciam que quem já está dentro

já está muito comprometido para sair, e que é impossível alguém sair ganhando com a entrada de mais um *player* no mercado.

Note-se que a imitabilidade é uma questão de grau, e não um fato absoluto. Alguns recursos são mais imitáveis que outros, neste sentido, vale lembrar que as barreiras à imitação podem ser melhoradas com o tempo, e que este movimento de *upgrading* pode ser ele mesmo considerado uma forma de manter barreiras à replicação de recursos pelos concorrentes.

Finalmente, um último critério, que é o da “apropriabilidade” das rendas geradas pelo recurso. O risco usual, aqui, está em apoiar sua vantagem competitiva na exploração de um recurso que pertence a um fornecedor ou parceiro. Nesta situação, este último tenderá a usar seu poder de barganha – a propriedade de um recurso-chave – para apropriar-se dos lucros associados à posição competitiva da empresa.

Estes três critérios para avaliação do valor de um recurso o consideram no contexto da firma e do processo de concorrência no qual está inserido. Não se deve, entretanto, deixar de observar que existem propriedades intrínsecas ao recursos. Sua capacidade (isto é, o quanto pode suprir num dado intervalo de tempo); sua durabilidade; e sua especificidade (o escopo de sua aplicabilidade), devem ser igualmente considerados na avaliação de sua relevância para a competitividade imediata e no longo prazo da firma.

7.1.2.3 Dos recursos: a abordagem de Foss & Foss (2004)

Ao aplicar os princípios básicos da Economia dos Direitos de Propriedade (EDP) à noção de recurso, Foss & Foss (2004) levam a um entendimento dos

recursos como conjuntos de direitos de propriedade para atributos de recursos. Esta conceitualização oferece uma perspectiva da criação de valor e da apropriação deste: o valor que um proprietário de um dado recurso pode criar e apropriar depende não apenas do uso, escassez e opções externas do recurso (Barney, 1991; Lipman e Rumelt, 2003), mas também dos custos de transação de comercializar e proteger os direitos de propriedade para os atributos que compõem o recurso.

A Economia dos Direitos de Propriedade enfatiza que as transações envolvem a troca de direitos de propriedade mais do que a troca de mercadorias de per se (Coase, 1960). Assim, a unidade de análise é o direito de propriedade individual. Apesar de as unidades de análise da EDP e da VBR serem diferentes, a visão da EDP não constitui uma variância da posição da VBR, segundo a qual para a análise da vantagem competitiva sustentável, os recursos contam. Mais ainda, segundo Foss & Foss (2004), a EDP refina o entendimento da VBR e de como os recursos criam e apropriam o valor.

Diferentes definições de “recursos” são oferecidas pela literatura (e.g. compare Wernerfelt 1984, Barney 1991, and Grant 1991, apud Foss & Foss, 2004). Entretanto, o que é comum a eles é que tendem a ver recursos como “partículas elementares”, ou seja, como unidades irredutíveis. Entretanto, segundo Foss & Foss (op.cit.), recursos são sempre melhor analisados como “moléculas” que são compostas por conjuntos de direitos de propriedade sobre atributos. Os atributos consistem de diferentes funcionalidades e serviços (Penrose, 1997) que os ativos podem oferecer. Os direitos de propriedade são leais a tais atributos (Barzel, 1997, apud Foss & Foss, 2004). Os direitos de propriedade sobre os atributos consistem de direitos a consumir, obter ganhos

de, e alienar estes atributos (Alchian, 1965, apud Foss & Foss, 2004).

Entretanto, deve-se notar que os usos relevantes dos direitos são restritos.

Estes exemplos sugerem que é útil pensar em recursos como conjuntos de direitos de propriedade sobre atributos. O recurso é uma importante agregação da unidade de análise (o direito de propriedade individual), porque sempre são recursos, mas que direitos de propriedade sobre atributos são comercializados ou acumulados. A forma por meio da qual os atributos são somados em mercadorias sempre reflete custos de produção e restrições técnicas. Entretanto, custos de transação também têm um importante papel. A economia com os custos de especificação e comercialização de atributos de recurso individualmente explica porque os atributos são normalmente comercializados em conjuntos (Foss & Foss, 2004). As firmas sempre adquirem o conjunto completo de direitos de propriedade sobre um recurso, tais como uma unidade produtiva, porque os custos de especificação e comercialização apenas daqueles atributos que são de interesse econômico para a firma são demasiado altos. Entretanto, o outro lado da moeda é que tais custos de transação não permitem que o proprietário do recurso perceba o seu potencial total, porque alguns atributos que não são usados pelo proprietário atual não são comercializados (e.g., tempo de produção pode ser custoso de comercializar). Se os custos de transação relevantes são de alguma forma reduzidos, de tal forma que tais atributos possam ser especificados e comercializados, o proprietário do recurso pode ser capaz de apropriar mais valor a partir do recurso.

Uma implicação importante de pensar nos recursos como sendo compostos de direitos de propriedade para atributos valorizados é que os recursos não são de

alguma forma dados, mas são resultado dos processos de economia com os custos de transação.

Da mesma forma, recursos idênticos podem ser economicamente diferentes, como quando os recursos são controlados por diferentes firmas que não são igualmente capazes de proteger os atributos de recursos relevantes. Por exemplo, o mesmo tipo de empregados, trabalhando em diferentes firmas com diferentes sistemas de incentivos, se engajaram em atividades desafiadoras diferentes. De um ponto de vista econômico, são diferentes recursos e serão pagos diferenciadamente.

Esta visão, apesar de aparentemente contrariar determinados pressupostos da VBR, parece interessante à medida que permite avaliar por uma ótica diferenciada determinadas questões referentes à influência da forma organizacional no desempenho das firmas, e mais especificamente as relações dos módulos com a Volkswagen no contexto do Consórcio Modular.

7.2 DAS COMPETÊNCIAS

Face às várias abordagens que o tema competências comporta, cabe neste ponto apresentar aquelas que estão sendo usadas neste trabalho.

7.2.1 A abordagem da teoria evolucionária

Esta abordagem propõe que as diferenças de performance entre as firmas não podem ser atribuídas totalmente aos talentos ou à assimetrias de informação. Segundo Dosi & Marengo (1994), os indivíduos e as organizações são limitados em suas performances pelas suas características internas, porém não demonstram, *ex ante*, o que são. O verdadeiro processo de interação entre os agentes é de fato um tipo de “torneio” que permite que o “inerentemente melhor” dos vencedores se revele. Por outro lado, a assimetria de informação não é suficiente para justificar que indivíduos e organizações, apesar de apresentarem em teoria potenciais de performance similares, apresentem acesso assimétrico a informações, e portanto revelem, *ex post*, diferenças de performance sistemáticas.

Os autores asseveram que não pretendem desconsiderar a importância de assimetrias em talentos e acesso a informações. Entretanto, acreditam que uma classe maior de aspectos caracterizem e diferenciem as firmas, os quais não podem ser resumidos apenas a ambas categorias.

Propõem, adicionalmente, que as competências da mesma forma não podem ser reduzidas a estas categorias, mas configuram-se como agentes de resolução de problemas de conjuntos particulares de interações organizacionais, normas e, em certa escala, de estratégias explícitas.

Assim, as competências apresentam um grau significativo de inércia e especificidade da firma, podendo, a primeira vista, serem consideradas como ativos específicos da firma, porém, ao contrário dos talentos, estão sujeitas a aprendizagem e modificam-se por meio de sua aplicação a uma dada solução de problema. Similarmente, elas dividem com pedaços de informações o fato

de que ser mais competente implica, de modo geral, um controle maior sobre o ambiente em que a firma opera.

Entretanto, as competências não crescem na proporção em que a informação se torna mais perfeita. Há elementos fundamentais de aprendizado e inovação que concernem muito mais a representação do ambiente no qual os indivíduos e as organizações operam e resolvem problemas do que na simples aquisição e processamento de informação.

Competências, de acordo com Dosi e Marengo (1994), fazendo uma associação com as teorias de decisão, são vistas como as propriedades dos procedimentos específicos das firmas para solução dos problemas, ou mais especificamente, significam “ser bom em fazer certas coisas”, e “ser bom em aprender certas coisas”.

Adicionalmente, sugerem que a noção de competência não envolve apenas habilidades de solução de problemas no que concerne à firma e ao ambiente externo, mas também habilidades e regras governando as relações internas. As duas são estreitamente interconectadas: as taxas e a direção da aprendizagem são moldadas pelas normas internas de comportamento das organizações individualmente.

7.2.2 A abordagem das capacitações dinâmicas

Esta abordagem enfatiza o desenvolvimento de capacitações gerenciais, e combinações de habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas difíceis de imitar, em áreas como a gestão de P&D, desenvolvimento de produtos e

processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos, e aprendizagem organizacional.

Segundo os autores, os vencedores no mercado global têm sido as firmas que podem demonstrar em tempo responsividade e inovação de produtos rápida e flexível, juntamente com a capacitação gerencial para efetivamente coordenar e rearranjar competências internas e externas. A esta habilidade de atingir novas formas de vantagem competitiva os autores denominam “capacitações dinâmicas”.

O termo dinâmica foi escolhido para enfatizar que referem-se à capacidade de renovar competências bem como atingir congruência com o ambiente de negócios em mutação. Já a expressão capacitações enfatiza o papel chave do gerenciamento estratégico para apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para atender aos requisitos de um ambiente em mutação.

Deve-se notar, entretanto, que no mundo scumpeteriano da competição, conforme argumentado por Dierickx & Cool (1989), as decisões acerca de quanto investir em possíveis diferentes áreas são centrais para a estratégia da firma. Entretanto, estas escolhas sobre domínios de competências são influenciadas pelas escolhas passadas. Em algum ponto no tempo, as firmas devem seguir uma certa trajetória ou ritmo de desenvolvimento de competências. Este ritmo não somente define quais escolhas estão abertas à firma no momento presente, mas também colocam limitações na configuração futura de seu repertório interno de competências. Assim, firmas, em vários

pontos no tempo, fazem comprometimentos de longo-prazo, quase irreversíveis a certos domínios de competência.

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), o que é distintivo acerca das firmas é que são dominadas por atividade organizacional em uma forma que nega o mercado. Assim, enquanto se discute o que é distintivo acerca das firmas, são salientadas as competências/capacitações, que são formas de organizar e fazer as coisas que não poder ser atendidas simplesmente pelo uso do sistema de preços para coordenar a atividade. A essência real da maioria das capacitações/competências é que elas não podem ser montadas a partir dos mercados (Teece, 1982, 1986; Zander & Kogut, 1995, apud Teece et al., 1997).

Estes autores têm uma visão da firma em que a organização acontece de uma forma multilateral, com padrões de comportamento e aprendizado sendo orquestrados de forma descentralizada, porém com uma operação central viável.

O ponto chave, então, é que as propriedades da organização interna não podem ser replicadas por um portfólio de unidades de negócios unidas por contratos formais, nem tampouco podem os elementos distintivos da organização interna serem replicados no mercado.

Isto significa que a atividade empreendedora não pode levar imediatamente à replicação de habilidades organizacionais únicas simplesmente por entrar em um mercado e pegar as parte que interessam. A replicação leva tempo, e a replicação da melhor prática (benchmarking) pode ser uma ilusão. Assim, as capacitações da firma devem ser entendidas não como itens de balanço, mas em termos de estruturas organizacionais e processos gerenciais que suportam a atividade produtiva.

Há várias dimensões da firma que devem ser entendidas para identificar as competências/capacitações distintivas no nível da firma. Teece, Pisano e Shuen (1997) as organizam em três categorias: processos, posições e trajetória.

Por processos gerenciais e organizacionais os autores entendem a forma por meio da qual as coisas são feitas na firma, ou o que se entende por rotinas, ou padrões de prática e aprendizado corrente. Assumem três papéis: (i) coordenação e integração, um conceito estático; (ii) aprendizagem, um conceito dinâmico; e (iii) reconfiguração, um conceito transformacional.

Por posição entendem-se os acervos correntes de tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes, e suas relações externas com fornecedores e complementares. A postura estratégica da firma é determinada não apenas por seus processos de aprendizagem e pela coerência de seus processos e incentivos internos e externos, mas também pelos seus ativos específicos.

Por trajetória entende-se às alternativas estratégicas disponíveis para a firma, e a presença ou ausência de retornos crescentes e dependências de trajetória.

7.2.3 A abordagem das competências essenciais, por Prahalad e Hamel (1990, 1997)

Para se compreender adequadamente a abordagem das competências essenciais proposta pelos autores, é necessário, antes, passar pela sua abordagem de recursos.

Para Prahalad e Hamel, a empresa pode ser concebida como um portfólio de recursos, bem como um portfólio de unidades de negócio concentradas em produtos e mercados. As limitações e/ou a abundância de recursos não são necessariamente um obstáculo ou garantia da conquista da liderança global; além disso, existem diferenças entre as empresas e o impacto competitivo que são capazes de gerar com a mesma quantidade de recursos.

Adicionalmente, deve-se notar que ganhos de eficiência baseados na alavancagem provêm principalmente do aumento do numerador dos índices de produtividade (faturamento e lucros líquidos), e não da redução do denominador (investimento e número de funcionários). Isso sugere, por exemplo, que embora o corte de recursos (por meio da redução de investimentos ou demissão de funcionários) não seja uma atividade essencialmente criativa, a alavancagem destes mesmos recursos é.

Segundo estes autores, a alavancagem dos recursos pode ser obtida de cinco formas fundamentais: (i) concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos; (ii) acúmulo mais eficaz de recursos; (iii) complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor; (iv) conservação de recursos (quando possível); (v) recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas.

Mais especificamente sobre as competências essenciais, da mesma forma como acontece com os recursos, os autores entendem que elas não diminuem com o uso, ao contrário, são incrementadas na medida em que são aplicadas e partilhadas. Necessitam, entretanto, ser também nutritas e protegidas: o conhecimento se deteriora se não é usado.

Pode-se dizer que as competências são a cola que une os negócios existentes, e o motor dos novos desenvolvimentos de negócios.

Devem, entretanto, ser compreendidas como um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma organização proporcionar um benefício particular para os clientes, e não como uma habilidade ou tecnologia isolada.

Acrescentam, ainda, que uma empresa não pode administrar ativamente as competências essenciais se os gerentes não compartilharem de uma visão de quais são essas competências. Portanto, a clareza de uma empresa na definição de suas competências essenciais e o grau de consenso que ela atribui a essa definição são os testes mais rudimentares da capacidade desta mesma empresa em gerenciar suas competências essenciais.

Para se chegar a uma definição de competência essencial, uma habilidade precisa passar por três testes: (i) o valor percebido pelo cliente – uma competência essencial precisa aportar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente; (ii) diferenciação entre concorrentes – para ser qualificada como competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única; (iii) capacidade de expansão – a habilidade deve ser capaz de se converter em porta de entrada para os mercados do futuro.

Segundo os autores, o tempo necessário para se chegar a uma definição original, criativa e compartilhada dessas competências em uma grande empresa provavelmente será computado em meses, não em semanas. Alertam, igualmente, para as armadilhas mais comuns em que as empresas caem nesse processo.

Primeiro, a alta administração tenta delegar esta tarefa à comunidade técnica, desconsiderando o fato de que as competências essenciais são a alma da empresa, e perpassam toda a organização, sendo parte do processo administrativo como um todo.

Em seguida, salientam que a definição incorreta de ativos e infra-estrutura como competências essenciais, e a incapacidade de escapar de uma visão ortodoxa das capacidades da empresa centradas no produto, podem ser uma armadilha consistente.

Finalizando, muitas empresas não são capazes de aplicar o teste de valor percebido pelo cliente à sua lista de competências, o que impacta o processo, uma vez que a compreensão da ligação entre competência e benefício é crítica para a identificação de competências realmente específicas da organização.

Deve-se notar, entretanto, que também se pode perder uma competência essencial, e, desde que as competências essenciais são construídas por um processo de melhoria contínua e reforço que pode levar uma década ou mais, uma empresa que tenha falhado em investir na construção delas verá o quanto é difícil entrar em um mercado emergente, a menos que se contente em ser simplesmente um canal de distribuição.

Há que se tratar, neste ponto, da ligação tangível entre competências essenciais identificadas e produtos finais, à qual se denomina produtos essenciais – a incorporação física de uma ou mais competências essenciais.

Os produtos essenciais são os componentes ou sub-montagens que de fato contribuem para o valor dos produtos finais. Ao pensar em termos de produto

essencial, uma empresa deve distinguir entre o valor de marca que atinge no mercado de produtos finais, e sua participação na fabricação de um dado produto essencial.

É fundamental fazer esta distinção entre competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais porque a competição global é feita por diferentes regras e diferentes marcos em cada nível. No nível da competência essencial, o objetivo é construir a liderança mundial no design e desenvolvimento de uma classe particular de funcionalidade de produto. Para sustentar sua liderança nas suas áreas de competência essencial, estas firmas buscam maximizar sua participação mundial na manufatura dos produtos essenciais. A manufatura de produtos essenciais para uma enorme variedade de clientes externos e internos traz um feedback que, ao menos parcialmente, determina o ritmo a que as competências essenciais podem ser incrementadas e estendidas.

7.2.4 A abordagem das competências gerenciais e individuais

Em 1999, afirmava a *Organização Internacional do Trabalho* que o nível de competência e qualidade da mão-de-obra fariam, cada vez mais, a diferença dentro de um mundo globalizado. Neste sentido, Boterf (2003) estabelece uma série de motivos específicos para tratar o assunto competência como estratégico. Entre eles, destacam-se os novos desafios de competitividade, traduzidos pelos nomes de qualidade, reatividade, economia da variedade, flexibilidade, orientação para o serviço e inovação. São esses critérios que darão capacidade para uma organização competir em um mercado em que não somente a produtividade é relevante.

O autor destaca, também, a evolução das análises estratégicas em termos de vantagens competitivas, ao afirmar que sobre um mercado pleno de pressões externas da concorrência, a empresa não pode sobreviver sem que saiba definir e defender suas especialidades, as quais a distinguem dos concorrentes. Ressalta ainda que as vantagens competitivas das empresas são criadas não só a partir dos recursos que elas dispõem para sua escolha estratégica, mas, sobretudo, a partir da capacidade de combinar estes recursos, pois é a originalidade da combinação de ativos tangíveis e intangíveis que cria e protege sua competitividade.

Como motivo primordial, Boterf (op.cit.) salienta o desenvolvimento de uma economia do saber, em que este constitui um recurso de criação de riquezas, utilizado pelas empresas para tornarem-se e manterem-se competitivas. Essa nova economia traz um novo olhar para a questão das competências, pois a mesma consiste em transformar a informação em conhecimento e, posteriormente, conhecimento em valor agregado.

Para que este processo ocorra, salienta o autor (op.cit.) que os ganhos de produtividade ou de performance de uma unidade ou de um time de trabalho situam-se mais nas interações entre os membros do grupo e na qualidade das relações que existe entre eles. Assim, o valor agregado reside não mais na adição de valor a cada operação, mas sim nas interfaces existentes entre as operações.

No que se refere à questão da inovação Boterf (op.cit.) assegura que não é mais suficiente assegurar questões como qualidade dos produtos e serviços para sobreviver e se desenvolver... Na indústria automobilística, as exigências pela inovação conduzem ao desenvolvimento de políticas de alianças e de co-

desenvolvimento com outros construtores e com fornecedores. Estes últimos são selecionados por sua capacidade de se engajar no estudo dos problemas durante a fase de desenvolvimento de produtos e por sua capacidade de cooperar com o construtor.

Neste sentido, na evolução da organização do trabalho, várias tendências observadas colocam em questão a natureza do desenvolvimento da competência coletiva, como o desenvolvimento da organização do trabalho em equipe: unidades elementares de trabalho, unidades elementares de concepção na indústria automobilística, equipes *ad hoc*, equipes multifuncionais, grupos de co-propriedade, entre outros. Tornando-se orgânicas, as empresas tendem a se organizar e funcionar como um leque de competências. Sua performance vai depender da sua capacidade de mobilizar e combinar os recursos em competências de seus atores. Neste contexto de inteligência, a competência de cada um podem enriquecer o leque que será mobilizado.

No ambiente atual, em que se configura o desenvolvimento da economia do conhecimento e da informação, saber criar e gerir um capital de conhecimento e de informação, saber selecionar e tratar a informação para que seja útil é fator de competitividade decisivo. Deve-se notar, entretanto, que na base das competências.a economia do saber exige divisão/compartilhamento do conhecimento: o conhecimento se cria em cooperação.

Zarifian (1999) traz uma concepção mais adequada às empresas que atuam no mercado brasileiro, sabidamente um mercado não líder, vinculando a questão das competências a três estratégias de competitividade para as organizações. São elas: a *excelência organizacional*, que permite vantagens em termos de

custo e qualidade, em que as competências estariam contribuindo decisivamente para que a empresa possa oferecer produto de qualidade razoável com o melhor preço e bom atendimento; a *inovação do produto*, que caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos inovadores, revolucionários, resultado de investimentos em pesquisa e desenvolvimento; e a *orientação para o serviço*, que caracteriza empresas voltadas para atender ao que clientes específicos desejam - elas especializam-se em desenvolver soluções e sistemas que identificam e especificam em decorrência de sua proximidade com determinados clientes.

Finalizando, segundo Boterf (op.cit.), independente da dimensão da firma, global ou local, os novos conceitos referente a vantagem competitiva e ao pensamento estratégico aplicado as empresas evoluem: a vantagem competitiva durável é analisada em termos não somente dos recursos, mas da combinação dos recursos. A vantagem competitiva será durável se resultar da combinação de ativos tangíveis e intangíveis que são dificilmente imitáveis por um concorrente. Esta vantagem não é então dos recursos, mas sim da sua combinação. É, em efeito, resultante de um longo período de aprendizagem coletiva efetuado ao curso da história da firma. É esta construção singular que constitui uma barreira para a imitação. É sempre possível um concorrente adquirir ou imitar apenas recursos isolados, entretanto, não a combinação deles. Esta combinação é tácita e estratégica. Uma competência organizacional (essencial) é um mix de saberes, de competências individuais e de recursos diversos. Ela resulta da combinação e da sinergia entre as competências individuais.

Segundo Lévy-Leboyer (2002), a abordagem do assunto competência também pela ótica individual se faz necessária, face às turbulências econômicas que burlam a estrutura do mercado de trabalho, o progresso tecnológico que torna obsoletas, cada vez mais rápido, as formações e, a economia também cada vez mais competitiva.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando as teorias expostas até então, esta seção pretende organizar os dados coletados na pesquisa de campo nas categorias e variáveis mencionadas na metodologia, para em seguida fazer reflexões acerca dos resultados obtidos.

Os dados a serem analisados – percepções dos atores – serão apresentados e justificados pela transcrição das verbalizações feitas pelos sujeitos da pesquisa, que mais representem a idéia defendida, ou que se mostraram mais recorrentes.

As variáveis serão analisadas isoladamente, sendo as reflexões feitas no conjunto representado pela respectiva categoria.

Note-se, entretanto, que há uma forte interconexão entre os temas abordados, o que pode propiciar um questionamento acerca da variável em que dada percepção foi alocada e comentada. Na medida do possível, procurou-se distribuir as percepções entre as categorias de acordo com características que mais refletissem esta relação.

8.1 O CONSÓRCIO MODULAR COMO ARRANJO INSTITUCIONAL

Neste ponto pretende-se apresentar a contribuição da percepção dos atores no processo de construção e consolidação do Consórcio Modular como um arranjo

institucional, considerando as variáveis indicadas na metodologia, e tratadas a seguir.

8.1.1 Percepção dos atores com relação às regras do jogo e à forma como o jogo é jogado

Talvez a expressão que mais reflete a percepção dos sujeitos da pesquisa seja a célebre frase de George Orwell, em *A Revolução dos Bichos*: “Todos são iguais, mas alguns são mais iguais que outros”; ou seja, ainda que a pressão por resultados seja feita a todos os membros do CM, e se cobre responsabilidade e comprometimento de todos indistintamente (funcionários VW, funcionários dos módulos, terceiros residentes e temporários), há um sentimento de uma linha hierárquica invisível que privilegia os funcionários VW, em se tratando dos níveis administrativos e operacionais.

Esta linha invisível, entretanto, não impacta negativamente o senso de pertencer à entidade abstrata Consórcio Modular, a quem todos tratam de Volks, e da qual percebem-se parte integrante. É comum, independente de serem funcionários dos módulos, terceiros residentes ou temporários, afirmarem, ao serem questionados sobre seu local de trabalho: “eu trabalho na Volks”.

Esta postura, somada a: (i) percepção de baixo grau de distanciamento de poder e formalismo, principalmente entre os funcionários mais antigos, que ainda são maioria e notadamente formadores de opinião, (ii) nível satisfatório de credibilidade de processos seletivos internos que permitem ascenção profissional, os quais utilizam critérios objetivos tais como formação profissional

e acadêmica, domínio de língua estrangeira (inglês e/ou alemão, dependendo da função), realização de provas escritas, entre outros, e (iii) incentivo à formação superior, e exigência real desta para ocupar cargos de liderança, permitem inferir que há uma percepção de que as regras do jogo são conhecidas e tacitamente aceitas.

Durante a implantação do segundo turno na produção, foram alçados às posições de liderança deste novo horário muitos trabalhadores de linha do primeiro turno que já haviam concluído o curso superior (notadamente Logística), o que refletiu positivamente entre os membros do CM, a ponto de serem abertas turmas do curso de Logística no período da manhã, com horário especial para atender às necessidades dos alunos do CM. Em uma destas turmas, havia nove alunos de um mesmo módulo.

O desempenho superior e o esforço individual são percebidos como passíveis de reconhecimento, e como alavanca para tornar-se elegível ao “seleto grupo dos mais iguais” (funcionários VW), ou ainda como requisitos para ascender a esta rede social, face à construção de laços de confiança (a relevância desta questão será mostradas mais adiante).

É frequente a menção de que a solução de problemas é feita com base em conversas diretas e objetivas entre os envolvidos, incluídos aqui os funcionários de linha e os níveis hierárquicos superiores, já que a solução é mais valorizada que a punição aos “responsáveis”. Neste contexto, surgem expressões como: “o caminhão tem que sair”, “o cliente lá fora não quer saber dos nossos problemas, de quem é a culpa: ele quer o caminhão dele, e a gente tem que fazer sair (sic)”.

A cultura da negociação transcende os limites da planta, e se reflete na postura dos alunos ao passarem por qualquer problema vinculado à universidade. Basicamente a abordagem é a de se negociar uma alternativa, uma solução para não ser reprovado, o que nem sempre é possível.

Parece haver a percepção de um “caos orquestrado”, se é que tal é possível, e uma certeza pré-existente de que a solução será sempre encontrada a tempo (não se considera outra possibilidade) se houver participação e colaboração de todos, as quais são tomadas como certas e inquestionáveis em parcela significativa dos relatos.

Segundo comentam os “pioneiros” (que iniciaram o projeto do CM em um galpão alugado enquanto a planta era construída), esta certeza foi fundamental para a construção inicial do CM, e para sua sobrevivência nos primeiros anos, e, atualmente, é usada para manter a condição de liderança alcançada.

Com o crescimento dos negócios, obviamente houve a necessidade de um grau de formalização maior, mas, aparentemente, este construiu-se não de forma artificial, mas sim a partir de práticas aceitas. Há, entretanto, certa resistência à implantação de um regime mais “germânico”, face ao aumento de funcionários da matriz em postos-chave.

8.1.2 Percepção dos atores com relação às estruturas de governança

Este tema será abordado em detalhes na categoria formas de governança.

8.1.3 Sistemas de crenças, normas e símbolos identificados pelos atores

O uniforme obrigatório para todos os membros do CM é, sem dúvida, um ícone respeitado, almejado e valorizado. A marca VW bordada no bolso das camisas azuis, à frente do logo da empresa à qual estão vinculados, indica que são todos, antes de tudo, membros da rede VW, o que lhes confere acesso a benefícios e status social. Ao final do dia, é comum ver os funcionários “desfilando” seus uniformes azuis pelo centro da cidade, no “calçadão” (local para ver e ser visto), nas mesas dos bares e lanchonetes colocadas nas calçadas.

Interessante notar que várias empresas da cidade, não vinculadas ao CM, adotaram uniforme semelhante para seus funcionários, o que é visto por muitos como uma tentativa de “valorização” ilusória de seus empregos.

No ambiente fabril, a existência de um refeitório único para todos os níveis hierárquicos, reforça a percepção de baixo distanciamento do poder.

Os eventos sociais comemorativos, de premiação e ações sociais são únicos para todos os membros do CM, e não raro extensivos aos seus familiares, mobilizando boa parte da cidade na tentativa de conseguir um convite. Há uma movimentação maior no comércio para a aquisição de roupas e acessórios para serem usados nestas ocasiões, e um fortalecimento do sentido de pertencer a algo especial a que nem todos têm acesso, principalmente entre os familiares, o que reforça a importância do tecido social na pressão pela aceitação das regras do jogo para poder fazer parte ou permanecer no CM.

Há uma forte percepção de que a meritocracia é o critério dominante no ambiente do CM, porém casos isolados de critérios mais subjetivos são relatados, e aparentemente restritos a determinadas áreas/lideranças intermediárias de algumas empresas, as quais não raro são divulgadas pela

“rádio pião”. Comentários do tipo “Ih!, cara, lá é barra... (sic)”, quando alguém menciona certo descontentamento, são comuns.

O acesso a grupos de trabalho *ad hoc*, segundo relatos, considera necessidades objetivas e conhecimentos específicos, o que confere certa credibilidade aos resultados encontrados, e naturalmente status a quem deles participa, pois remete-lhes a uma “categoria especial” de solucionadores de problemas, e fortalece vínculos de confiança.

Os alunos não raro tentam incluir os temas destes grupos nas discussões das aulas, seja para tirarem alguma dúvida teórica, seja para divulgar implicitamente sua participação neles. Da mesma forma, como comemorações e interações sociais fora do ambiente de trabalho estão associadas à rotina destes grupos de trabalho, o acesso a novas redes sociais constitui-se igualmente em fator exógeno de reforço.

É frequente a solicitação de trabalho extra, inclusive sábados e domingos, para sanar atrasos na produção ou para atender a aumentos sazonais de demanda. Ainda que visivelmente esgotados após um período em que tais situações se mostram recorrentes, não é cogitada uma saída do CM. Expressões como: “tá difícil, ninguém tá aguentando mais... Mas é melhor assim... (sic)”, ou então “a coisa é muito pior aí fora, professora. Lá a gente é pião, tem que ralar (sic), mas tem nome e sobrenome... Nas outras, é só número...”.

8.2 FORMAS DE GOVERNANÇA

Nesta seção pretende-se abordar a categoria formas de governança com ênfase na percepção dos atores com relação às variáveis abaixo indicadas.

8.2.1 Percepção dos atores com relação à sua inserção (ou não) nas várias redes interorganizacionais

O sentido de pertencer ao CM, conforme já exposto, é uma realidade percebida. Porém, fortalece-se à medida que os membros passam a integrar as redes interorganizacionais, cujo acesso é normalmente via uma postura pró-ativa na solução de dado problema.

Este acesso fortalece laços de confiança que transcendem as linhas hierárquicas, e abre, por sua vez, acesso a outras redes interorganizacionais e sociais (aliás, as fronteiras entre ambas são com certa freqüência bastante tênues e movediças).

As fronteiras entre os escopos e responsabilidades dos módulos e seus subfornecedores, também representados na planta, apesar de estabelecidas em contrato, tornam-se móveis face à estreita relação de interdependência entre elas, e muitas soluções para problemas são encontradas nesta flexibilização, por iniciativa dos próprios funcionários da linha. Ouve-se relatos tais como: “a gente conversa, combina e tenta fazer de outro jeito. Aí, antes de implantar, pergunta pro outro se tá bom daquele jeito. Se sim, mete bronca, se não, vai tentando até achar a solução... Depois a gente passa pro supervisor, quando é preciso documentar (sic)”.

Este comprometimento, advindo também da percepção de pertencer a algo especial, ainda que não tenham a real dimensão da inovação organizacional de

que fazem parte, leva a um “senso de estar entre os incluídos” e a uma fidelidade ao CM maior do que às empresas de origem, além de encorajar para novos desafios.

Com a implantação do segundo turno, entretanto, houve uma percepção de distanciamento dos que trabalham à noite do epicentro das decisões e do acesso a recursos. Assim, independente da passagem de informações formal, estabelecida pelas empresas, os funcionários do segundo turno encurtam seu lanche de entrada para encontrarem os colegas do primeiro turno, e partilharem estas experiências e soluções encontradas, e também se comunicam por celular para adiantar a ocorrência de um problema, ou perguntar se este já ocorreu e qual foi a solução dada.

8.2.2 Percepção dos atores acerca do Consórcio Modular como inovação organizacional, fundamentada na integração radical cliente-fornecedor

Neste ponto é necessário fazer uma abordagem que considere o aspecto temporal, pois, na fase de consolidação do CM, fazer parte deste evento único e pioneiro no setor automotivo era de fato algo muito especial, unindo igualmente risco e privilégio, com um forte sentido de pioneirismo.

Funcionários VW que vieram de São Bernardo do Campo com a missão de implantar o CM relatam emocionados os desafios enfrentados, e as formas consensuais, inovadoras e até então impensáveis de como as soluções foram encontradas. Nada que se assemelhasse ao ambiente hierarquizado de origem.

Funcionários dos módulos e terceiros, muitos contratados na região e sem experiência na indústria automotiva, igualmente relatam que não sabiam bem o que se esperava deles, além de “terem que fazer acontecer”.

Desta forma, os laços formados nesta fase, e a “cultura de negociação e consenso” daí gerada, conforme colocado por um funcionário VW, deram o tom das relações e da organização do trabalho.

Evidentemente que com o aumento dos negócios veio também um aumento da formalidade, mas a cultura inicial ainda permeia o CM, conforme a percepção demonstrada pelos sujeitos da pesquisa.

Deve-se acrescentar, entretanto, que os funcionários que foram contratados mais recentemente não parecem ter consciência das raízes desta cultura, mas admitem que o ambiente de trabalho, as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, o conjunto benefício/status representam fortes atrativos para o ingresso no CM. É comum ouvir expressões como: “meu filho/minha filha está estudando para entrar na Volks”, ou “comecei a fazer este curso para ver se consigo uma oportunidade na Volks para trabalhar de qualquer coisa. Eu sei que depois que eu puser meu pé lá eu vou poder mostrar meu trabalho e crescer”.

8.3 MECANISMOS DE CORDENAÇÃO

A percepção dos atores com relação aos mecanismos de coordenação constitui-se em elemento fundamental para os objetivos desta pesquisa, e optou-se por dar ênfase às variáveis confiança e rotinização de atividades, já

que as relações de autoridade e hierarquia estão abrangidas nas categorias de análise já realizadas.

8.3.1 Percepção dos atores com relação a disseminação de relações de confiança

Os sujeitos desta pesquisa relatam um baixíssimo índice de recorrência aos contratos para solução de problemas no âmbito do CM, e uma freqüência razoável de tratativas verbais, as quais são registradas sob a forma de atas ou simples trocas de e-mails.

Entretanto, deve-se notar que no interior de cada módulo há diferentes percepções. Aparentemente, quanto maior a interface/proximidade do trabalho desenvolvido com outros módulos e com funcionários VW, maior a percepção de relações de confiança, e mais fluido é o fluxo de informações.

Há ainda uma situação específica que merece destaque, que é a contratação de profissionais experientes do mercado, normalmente já aposentados, como terceiros residentes atuando em suas áreas de especialização. Estes profissionais, por vezes chamados carinhosamente de “Dinos” (de dinossauros), trazem know how e experiência de forma construtiva e, naturalmente, sem ameaçar as expectativas de carreira dos gestores das áreas com que se relacionam, pois, pela idade, não vislumbram chances de contratação efetiva. Agem, então, como mentores e conselheiros em situações críticas pessoais e profissionais, elevando a base cognitiva das áreas específicas, diminuindo o tempo de determinadas curvas de aprendizagem, e agregando certa estabilidade ao ambiente.

8.3.2 Percepção dos atores com relação a rotinas organizacionais

A prática da discussão e negociação para a solução de problemas é um mecanismo naturalmente adotado, de certa forma até esperado, o que fortalece a rotina de busca de soluções alternativas.

Há uma forte percepção de que a exceção passa a ser a regra, e o grau de estresse gerado é visto como sendo “parte do show”, como relataram algumas pessoas. Isto não significa, no entanto, que os funcionários não sintam a pressão e por vezes se mostrem insatisfeitos. Várias foram as verbalizações referentes a um excesso de pressão, sobrecarga e sentido de caos; porém, estas normalmente vêm acompanhadas de uma certa certeza íntima de que “de alguma forma sempre a gente faz dar certo”, o que parece oferecer certo alívio, e, em alguns casos, até certo sentido de status perante os colegas.

Producir com qualidade é um “ponto de honra e diferenciação”, e um elo significativo de união e referência na construção de laços de confiança, e na busca de soluções.

8.4 INFLUÊNCIA DO TECIDO SOCIAL

Neste ponto pretende-se abordar a percepção dos atores com relação às forças oriundas do tecido social em que se situa o CM, que interferem no grau de aceitação e tolerância às “regras do jogo”, à “forma como o jogo é jogado”.

8.4.1 Percepção dos atores com relação à inclusão nas redes sociais

Conforme já foi mencionado, ser membro do CM significou, para a população local, ter acesso a uma alternativa mais tangível de mobilidade social. Isto porque, antes da implantação do CM em Resende, as oportunidades de renda e trabalho para aqueles que não estavam ligados às atividades do Exército na cidade (AMAN e serviço militar), restringiam-se às indústrias químicas (cujo corpo gerencial vinha de São Paulo e Rio de Janeiro) e ao comércio local (dominado por algumas famílias tradicionais), ou então à permanência na agricultura e pecuária.

A ascenção sócio-econômica por meio do ingresso na AMAN dependia de recursos adicionais para a formação educacional dos jovens, o que significava, e ainda significa, uma forte barreira de entrada às famílias mais pobres.

O pacote de benefícios oferecido aos funcionários VW e dos módulos, e, em menor escala, aos terceiros residentes vinculados empresas fornecedoras de serviços possibilita o acesso a assistência médica e odontológica de qualidade, além de descontos nos estabelecimentos de ensino fundamental, médio e superior da região.

Este conjunto de fatores, somado aos já mencionados anteriormente relativamente a status e reputação, colocam a população local, incluindo familiares dos membros do CM, como instrumentos de reforço à fidelização ao CM.

8.5 CONVERSÃO DE RECURSOS EM COMPETÊNCIAS

Após serem abordados os aspectos relativos às percepções dos atores, cabe neste ponto analisar seu impacto na conversão de recursos e competências, utilizando para tanto as categorias de competências individuais, gerenciais e organizacionais.

Considerando as definições aqui utilizadas de recursos como um conjunto de serviços possíveis (Penrose, 1997; Peteraf, 1997), disponíveis à firma a partir de si mesmos e de sua interação com diferentes funcionalidades e serviços, ou conjuntos de atributos (Foss & Foss, 2004), pode-se fazer algumas inferências, conforme segue.

8.5.1 Conversão de recursos em competência individuais

A percepção da necessidade de formação intelectual e profissional como requisitos para ascenção a cargos de liderança, ou de remuneração superior, levou a um aumento de escolaridade, basicamente em educação de nível médio e superior.

Desnecessário enfatizar que a freqüência ao ambiente acadêmico, ainda que de cursos noturnos, promove a interação com diferentes “mundos organizacionais”, e o desvendar de novos horizontes, que tendem a se traduzir como um incremento significativo das competências analíticas individuais, propiciando uma visão ampliada, se não sistêmica, das experiências e desafios vividos.³²

³² Tive a grata experiência de, como professora de disciplinas de 1º. Período de curso superior, encontrar vários alunos não tão jovens, desconfortáveis e deslocados em sala de aula, por vezes tentados a desistir nas primeiras semanas de um curso de 2 ou 4 anos, e depois participar das formaturas de graduação, e ser

Por caminho distinto, a pressão por qualidade como um hábito a ser cultivado parece levar à consciência do direito a receber serviços de qualidade, inclusive do setor público, e a uma postura mais cidadã, a qual retorna à empresa como um grau maior de profissionalismo e de senso crítico. Se, por um lado, este senso crítico pode ser gerador de conflitos, por outro, é um forte antídoto à indiferença.

Não há dúvidas de que estas duas competências individuais sejam relevantes para a sustentação de uma vantagem comparativa institucional. Entretanto, é importante salientar que geram resultados exponencialmente maiores na sociedade, já que em grande maioria dos casos (cerca de 90%) os alunos que iniciam e concluem os cursos superiores a partir de seu ingresso no CM³³, ou como tentativa de ingresso, são os primeiros de suas famílias a chegarem a frequentar um curso superior. Para muitos, aliás, isto era algo impensável há alguns anos atrás. Conforme relataram, “faculdade não era para o nosso bico (sic)”.

Tal mudança na sociedade reflete-se de forma altamente positiva nas novas gerações, as quais já incluem o acesso aos cursos superiores em seus planos de vida, ampliando, assim, seus sonhos e potenciais de realização.³⁴

8.5.2 Conversão de recursos em competências gerenciais

Se, conforme abordado anteriormente, a experiência do corpo gerencial irá afetar os serviços produtivos que todos os seus outros recursos serão capazes

consultada acerca de qual curso de pós-graduação (especialização) seria mais adequado para aquele momento profissional.

³³ Obviamente há alunos das outras empresas da região na mesma situação – o que torna o caso do CM relevante é o percentual de alunos muito superior à demais, inclusive nas outras faculdades da região.

³⁴ Em alguns casos, encontra-se pai e filho estudando lado a lado.

de prover, a conversão de recursos em serviços, e sua mobilização em competências gerenciais é vital para qualquer firma.

Acredita-se que as competências (ou capacitações dinâmicas na visão de Teece, Pisano e Shuen, 1997), sob a forma de estruturas organizacionais e processos gerenciais moldados como foram na consolidação do CM, levaram, e ainda levam, à conversão e efetivação das rotinas de soluções de problemas e da cultura da negociação (se vistas como recursos) em serviços preciosos que remetem a competências gerenciais e organizacionais não imitáveis, e constituintes da vantagem comparativa institucional que o CM vem demonstrando.

Os mecanismos de coordenação, com ênfase na construção de confiança, também aparecem como recursos convertidos em serviços que levam ao reconhecimento de uma liderança (como competência gerencial) que promove a competência coletiva (entendida aqui como organização do trabalho em equipe).

Na visão de Boterf (2003), os ganhos de performance são oriundos em grande parte da interação entre os membros do grupo e da qualidade da relação entre eles.

8.5.3 Conversão de recursos em competências organizacionais

A flexibilização das relações e a aceitação da mudança como parte da rotina converte-se em forte recurso para atuar em um mercado competitivo e sensível, como o automotivo de transporte de cargas. Mobiliza-se em

competência organizacional à medida que se coloca como lastro para inovações, construção de novas alianças e enfrentamento de novos desafios.

A percepção de que uma solução sempre será encontrada leva a uma postura otimista e desbravadora, que reforça valores dos tempos de pioneirismo (que os novos membros não vivenciaram mas percebem) relevantes para a realimentação dos mecanismos de coordenação e de solução de problemas, os quais proporcionam um nível de resposta e atendimento reconhecidamente superior do CM em relação aos seus concorrentes, fortalecendo sua vantagem comparativa institucional.

9 CONCLUSÕES

A expressão conclusão ao final de uma tese é, no mínimo, paradoxal. Talvez ficasse melhor utilizar “considerações finais”, e é sob esta ótica, portanto, que este trabalho é finalizado.

Com relação ao objetivo proposto, “identificar, a partir da perspectiva institucional, as percepções dos atores do Consórcio Modular relativamente aos mecanismos de governança e coordenação, as quais impactam a conversão de recursos em competências”, pode-se inferir que, em que pese a afirmação inicial de que “todos são iguais, mas alguns são mais iguais que outros”, de George Orwell, os atores do CM o consideram como parte de suas vidas, alavanca de ascenção social numa sociedade historicamente de baixa mobilidade social, salvo via entrada no corpo de oficiais do exército (cadetes da AMAN), e fonte de relações sociais que ultrapassam os limites de suas possibilidades, caso não estivessem inseridos nesta rede.

Da mesma forma, quanto às regras do jogo e à forma como o jogo é jogado, sua percepção é, em linhas gerais, de que há certa equanimidade na distribuição dos ganhos, e possibilidades vinculadas à meritocracia de ascender a postos em que esta distribuição “é mais igual”.

Neste ambiente, e segundo as teorias apresentadas, fica claro que o nível de conversão de restrições em recursos, e destes em serviços apresenta grandes potenciais de mobilizar-se em competências não disponíveis à concorrência – seja pela forma em Consórcio Modular (questionável a partir do isomorfismo institucional, de Powell e Di Maggio), seja pelas circunstâncias históricas,

sociais e econômicas em que se seu sua implantação (mais provável, segundo a intencionalidade dos atores proposta por North).

Assim, segundo uma racionalidade instrumental, no sentido Habermasiano, a hipótese aqui defendida de que o processo de institucionalização do CM propicia-lhe uma vantagem comparativa institucional, é comprovada tanto do ponto de vista da percepção dos atores, como do ponto de vista de mercado – liderança e participação.

Entretanto, é necessário também tecer considerações utilizando o ponto de vista da racionalidade substantiva, também no sentido Habermasiano), e questionar, não as práticas do CM ou da indústria em geral, mas o posicionamento, ou ausência deste, no que se refere a uma análise menos domesticada pela ideologia do mercado, e mais voltada à manutenção da condição de “indivíduo” do ser humano.

Talvez seja esta a tentativa de contribuição maior desta tese: retratar a realidade organizacional a partir da perspectiva de seus atores (ou de parte significativa destes), numa abordagem que poderia ser definida como fenomenológica-hermenêutica (em que os fatos importam menos que a percepção que os autores fazem deles), para então, e só então, sair do “institucionalmente esperado”, do resultado previsível, e promover a reflexão.

Afinal, é na reflexão acerca dos problemas que se concretiza a real aprendizagem (aquele de duplo ciclo na visão de Argyris e outros teóricos), situação que leva o indivíduo à sua condição substantiva.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, ARP; BEYNON, H; RAMALHO, JR. "A fábrica dos sonhos" da Volkswagen. In RAMALHO, JR; SANTANA, MA (org) Trabalho e desenvolvimento regional: efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ – PPGSA; Brasília, DF: CAPES, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. O Método nas Ciências Naturais e Sociais – Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. www.anfavea.com.br/tabelas.html. Acesso em 25/01/2008

BARNEY, JB. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? The Academy of Management Review, 1986 JSTOR

BARNEY, JB. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17 (1): 99-120, 1991.

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

BRANDENBURGER, AM; NALEBUFF, BT. Co-opetição. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

CABRAL, Augusto Cesar. Novos Arranjos Cooperativos: Alianças Estratégicas e Transferência de Tecnologia no Mercado Global. In Rodrigues, Suzana B. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo: Atlas, 1999. p. 123-49.

CASTRO, Ana Célia. Estabelecendo pontes: inovações, organizações e estratégias como abordagens complementares. Minds, 2005.

CHANG, HJ; EVANS, P. The role of institutions in economic change. In Reimagining growth, 2004 (forthcoming). Em formato eletrônico.

CHILD, John. Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais: o Caso das Joint-Ventures Sino-Estrangeiras. In Rodrigues, Suzana B. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo: Atlas, 1999. p. 151-82

COASE, RH. The problem of the social cost. In journal of law and economics. October, 1960.

CORIAT, B. Organizational Innovation in European firms: a critical overview of the survey. In ARCHIBUGGI D, LUNDVAL B (ORG.). *The end of fordism and the rise of the knowledge economy*. Oxford University Press, 2000.

CORIAT, B & DOSI, G. Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems: on the Co-Evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines. In CHANDLER, A.D. et al. *The Dynamic Firm*. Oxford University Press, 1999

_____ Technological paradigms, patterns of learning and development: an introduction roadmap. *Journal of Evolutionary Economics*, 1995.

_____ Problem-solving and coordination-governance: advances in a competence-based perspective on the theory of the firm. In: *Revista Brasileira de Inovação* 49-84, 2002

_____ The nature and accumulation of organizational competences/capabilities. In: *Revista Brasileira de Inovação* 275-326, 2002.

CORIAT, B; WEINSTEIN, O. Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. In *Research Policy* 31 (2002) 273-290.

CORIAT, B; WEINSTEIN, O. National institutional frameworks, institutional complementarities and sectoral systems of innovation. In Malerba (ed) *Sectoral Systems of innovations*. Cambridge University Press, 2004.

DEMSETZ, H. Industry structure, market rivalry, and public policy. *Journal of Law and Economics*, 16 (April): 1-10, 1973.

DIERICKX, I. & COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35 (12): 1504-1533, 1989.

DOSI, G, & EGIDI, M. Substantive and procedural uncertainty. An exploration of economic behaviors in complex and changing environments. *Journal of Evolutionary Economics* 1. April, 1991.

DOSI, G. & MARENKO, Some Elements of an evolutionary theory of organizational competences. 1994

DOSI, G., TEECE, D.,& WINTER, S. Toward a theory of corporate coherence. In DOSI, G, GIANETTI, R & TONINELLI, PA (orgs). *Technology and the enterprise in a historical perspective*. Oxford University Press, 1991.

DYER, Jeffrey. *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*. Oxford University Press, 2000

FOSS, NJ & KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*. 2002

FOSS, K & FOSS, N. Resources and Transactions costs: how the economics of property rights furthers the Resource-based View. CKG Working Paper 9, Copenhagen Business School, June/2004.

GHEMAWAT, P; COLLIS, DJ. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19:293-317, 1998

_____, Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20:397-420, 1999

HODGSON, GM. *How economics forgot history: the problem of historical specificity in social science*. Routledge, 2001.

HODGSON, GM. Institutions and economic development: constraining, enabling and reconstituting. In *Reimagining growth* (forthcoming). Em formato eletrônico.

KNIGHT, J. *Institutions and social conflict*. Cambridge University Press, 1992.

LEVI-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

LIEBENSTEIN, H. Allocative Efficiency and X Efficiency. *American Economic Review* (56), 1966

LIPMAN, S. & RUMELT, R. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics* 13:418-438, 2003.

LOCKE, Richard. Building Trust. Paper apresentado no Encontro Anual da American Political Science Association, San Francisco, Setembro/2001

MARCH, J. Exploration and Exploitation in organizational learning. Stanford University. Mimeo, 1990

MARCH, J.. e SIMON, H. *Organizations*. 2a. Ed. Oxford: Basil Blackwell, 1993

MARENGO, L. Structure, competence and learning in an adaptive model of the firm. *Papers on economics and evolution*, edited by the European Study group for Evolutionary Economics. Freiburg, 1992.

NELSON, R; SAMPAT, BN. Making sense of institutions as a factor shaping economic performance. *Journal of economic behavior and organization*. 2001. Elsevier.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NOHRIA, N. & ECCLES, R. *Networks and Organizations: structure, forma and action*. Harvard, 1992.

NORTH, DC. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 1990.

_____. *Economic performance through time*. *American economic review*. 84(3), June, pp.359-67, 1994.

_____. *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press, 2005.

OLIVIER, Amalya & EBERS, Mark. *Networking Network Studies: Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships*. *Organization Studies*, 19(4):459-583, 1998

PENROSE, E. *The Theory of the growth of the firm*. In FOSS, N. *Resources, Firms and Strategies*. Oxford University Press, 1997.

PETERAF, M.A. *The cornerstones of competitive advantage: a Resource-based view*. In FOSS, N. *Resources, Firms and Strategies*. Oxford University Press, 1997.

PETERAF, M. & BARNEY, JB. *Unraveling the resource-based tangle*. *Managerial and Decision Economics* 24:309-323, 2003.

POWELL, Walter & DI MAGGIO, Paul. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991

PRAHALAD, C.K., & HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. In FOSS, N. *Resources, Firms and Strategies*. Oxford University Press, 1997.

_____. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. *Arché*, ano VIII, número 23, 1999.

RAMALHO, JR; SANTANA, MA (org) *Trabalho e desenvolvimento regional: efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: UFRJ – PPGSA; Brasília, DF: CAPES, 2006.

SEARLE, JR. *The construction of social reality*. Free Press New York, 1995.

SENNET. R. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Cia das Letras, 1988.

SYDOW, Jörg & WINDELER, Arnold. *Organizing and Evaluating Interfirm Networks: a Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness*. *Organization Science*, 9(3), May/June, 1998

TEECE, DJ. *When is virtual virtuous?* *HBR* jan/feb 1996, p.65-73.

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal* Vol. 18:7, 509-533, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

ZALEZNIK A.; DEVRIES, MFR. *O poder e a mente empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1981.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência e suas consequências sobre os métiers profissionais*. In. Seminário internacional “Mercado de trabalho: transformações e monitoramento de ocupações. Rio de Janeiro, 26 de agosto de 1998. Anais. Rio de Janeiro: SENAI-CIET, 1999.