



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DAYSEANNE COSTA TEIXEIRA

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE  
DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

MACEIÓ - ALAGOAS

2017

DAYSEANNE COSTA TEIXEIRA

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE  
DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Alagoas sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecário Responsável: Valter dos Santos Andrade

T266p Teixeira, Dayseanne Costa.  
A influência das redes sociais na avaliação da sustentabilidade das competências essenciais em uma organização pública / Dayseanne Costa Teixeira. – 2017.  
80p. : il.

Orientador: Claudio Zancan.  
Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em rede nacional) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Maceió, 2017.

1. Redes sociais. 2. Análise das redes sociais (ARS). 3. Competências Essenciais – Administração pública. 4. Visão baseada em recursos (VBR).  
I. Título.

CDU: 35:316.774

Ata da 6ª Sessão de Defesa de Trabalho de Conclusão Final do Mestrado em Administração Pública/PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas.

Aos 03 dias do mês de março de 2017 foi instalada a 6ª sessão de Defesa de Trabalho de Conclusão Final do Mestrado em Administração Pública/PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas, às 10h30min, na Sala de Reuniões do Conselho da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/FEAC, da Universidade Federal de Alagoas, a que se submeteu a mestranda **DAYSEANNE COSTA TEIXEIRA**, apresentando o trabalho: "A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA", como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, conforme o disposto no regulamento deste Programa, e tendo como Banca Examinadora já referendada pelo Colegiado do Curso, Prof. Dr. Claudio Zancan (FEAC-UFAL), Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita (FEAC-UFAL) e Profa. Dra. Ana Carolina Beltrão Peixoto (UNEAL), sob a presidência do orientador o Prof. Dr. Claudio Zancan (FEAC-UFAL).  
Analisando o trabalho a Banca atribui a seguinte menção:

APROVADO

REPROVADO

OBSERVAÇÕES:

---

---

---

---

Maceió, 03 de março de 2017.

**FEAC**  
**PROFIAP / UFAL**  
CLAUDIO ZANCAN COORDENADOR

Prof. Dr. Claudio Zancan (FEAC-UFAL).

Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita (FEAC-UFAL).

Profa. Dra. Ana Carolina Beltrão Peixoto (UNEAL)

## RESUMO

Uma vez que é reconhecida a importância da média gestão é para a execução da estratégia das organizações e que as redes sociais têm um forte impacto no compartilhamento de informações e formação de opiniões dos sujeitos envolvidos, este estudo teve como objetivo investigar qual a influência da estrutura das redes sociais dos gestores intermediários na percepção dos mesmos quanto ao desempenho e sustentabilidade das competências essenciais da organização. Para isto, optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa, e como caso a Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Foram usados métodos variados de coleta de dados, incluindo entrevistas, análise documental e aplicação de questionários. Os dados foram analisados à luz da Análise das Redes Sociais – ARS, obtendo-se como resultado a descrição da estrutura das redes dos gestores intermediários da universidade. Todos os tipos de relacionamentos avaliados indicaram redes descentralizadas e pouco densas, repetindo-se quase sempre os mesmos atores centrais. Quanto à avaliação das competências, todas foram identificadas com uma performance moderada, um alto nível de caráter tácito e nível moderado/alto de robustez e fixação. Contudo, o nível de consenso entre os gestores mostrou-se baixo. Diante destes resultados, foi elaborado um plano de ação, entendendo-se que as intervenções mais importantes devem promover uma maior interação dentro da rede, contribuindo para a dispersão do conhecimento e para a fixação de competências e a formalização dos conhecimentos tácitos dispersos na organização. A relação entre as redes sociais e as competências é um tema que merece maior aprofundamento, e portanto, para futuras pesquisas propõe-se a ampliação e replicação deste estudo em organizações com características distintas.

Palavras-chave: Redes sociais. ARS. Competências essenciais. VBR.

## ABSTRACT

Since it is recognized the importance of the middle managers for the execution of the organizations strategy and that social networks have a strong impact in the information sharing and formation of opinions of the involved subjects, this study had as objective to investigate the influence of the social networks structures of the intermediary managers in their perception about the performance and sustainability of the core competences of the organization. For this, we chose the case study as a research strategy, and Universidade Federal de Alagoas - UFAL as the case. Various methods of data collection were used, including interviews, documentary analysis and survey application. The data were analyzed in the light of the Social Networks Analysis - SNA, resulting in a description of the middle managers network structure. All types of relationships evaluated indicated decentralized and sparse networks, almost always repeating the same central actors. Regarding the evaluation of the competences, all were identified with a moderate performance, a high level of tacitness and moderate / high level of robustness and embeddedness. However, the level of consensus among managers was low. Considering these results, a plan of action was elaborated, understanding that the most important interventions should promote greater interaction within the network, contributing to the dispersion of knowledge and to the embeddedness of competences and the formalization of the tacit knowledge dispersed in the organization. The relationship between social networks and competences is a topic that deserves further study, and therefore, for future research, it is proposed to extend and replicate this study in organizations with different characteristics.

Keywords: Social networks. SNA. Core competences. RBV.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Estratégia em organizações públicas e privadas .....	14
<b>Figura 2</b> Níveis do desenvolvimento de competências .....	19
<b>Figura 3</b> Indicadores da pesquisa .....	37
<b>Figura 4</b> Fases da pesquisa .....	40
<b>Figura 5</b> estrutura organizacional da Universidade Federal de Alagoas .....	45
<b>Figura 6</b> Distribuição das opiniões dos gestores da Universidade Federal de Alagoas .....	60
<b>Figura 7</b> Redes de relacionamento dos gestores intermediários .....	65
<b>Figura 8</b> Rede com os quatro tipos de relacionamentos dos gestores intermediários .....	66

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Características fundamentais das características nas suas diversas classificações .....	22
<b>Quadro 2</b> Literatura envolvendo a ARS .....	31
<b>Quadro 3</b> documentos analisados e os conteúdos resumidos relativos aos mesmos .....	47
<b>Quadro 4</b> Roteiro das entrevistas .....	48
<b>Quadro 5</b> Questionário .....	49
<b>Quadro 6</b> Principais competências da UFAL na visão dos pró-reitores .....	54
<b>Quadro 7</b> Número de respondentes de cada setor .....	58
<b>Quadro 8</b> Médias de desempenho das competências segundo os gerentes intermediários .....	59
<b>Quadro 9</b> Avaliação do caráter tácito das competências .....	60
<b>Quadro 10</b> Avaliação da robustez das competências .....	61
<b>Quadro 11</b> Avaliação da fixação das competências .....	62
<b>Quadro 12</b> Resumo das avaliações das competências .....	62
<b>Quadro 13</b> Características gerais das redes dos gestores da UFAL .....	63
<b>Quadro 14</b> redes completas .....	64
<b>Quadro 15</b> Índice de centralidade de intermediação .....	65
<b>Quadro 16</b> Correlações das redes e atributos pessoais no consenso dos gestores .....	67
<b>Quadro 17</b> Descrição do plano de ação .....	69



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARS - Análise das Redes Sociais

CONSUNI - Conselho Universitário

CURA - Conselho de Curadores

DC - Definições constitutivas

DO - Definições operacionais

PDCs - Planos de Desenvolvimento dos Campi Fora de Sede

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDU's - Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas

PROEST - Pró-Reitoria Estudantil

PROEX - Pró-Reitoria de Extensão

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho

PROGINST - Pró-Reitoria de Gestão Institucional

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

PROPEP - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

QAP - *Quadratic Assignment Procedure* (Procedimento de atribuição quadrática)

Sinfra - Superintendência de Infraestrutura

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

VBR - Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	9
<b>1.1. Problema</b> .....	11
<b>1.2. Objetivos</b> .....	11
<b>1.3. Justificativa</b> .....	11
<b>2. Referencial teórico</b> .....	13
<b>2.1. Gestão de competências</b> .....	13
<b>2.2. Análise das Redes Sociais</b> .....	23
<b>2.3. Relação entre a ARS e as competências organizacionais</b> .....	33
<b>3. Metodologia</b> .....	38
<b>3.1. Caracterização da pesquisa</b> .....	38
<b>3.2. Etapas da pesquisa</b> .....	38
<b>3.3. Modelo do estudo</b> .....	40
<b>3.4. Caracterização da organização</b> .....	43
<b>3.5. Coleta dos dados</b> .....	46
<b>3.6. Instrumento de pesquisa</b> .....	48
<b>3.7. Tratamento dos dados</b> .....	50
<b>4. Resultados</b> .....	52
<b>4.1. Principais competências estratégicas da UFAL</b> .....	52
<b>4.2. Sustentabilidade das competências</b> .....	58
<b>4.3. Redes sociais dos gestores</b> .....	62
<b>4.4. Os indicadores das redes na avaliação das competências</b> .....	66
<b>5. Descrição do plano de ação</b> .....	69
<b>5.1. Considerações finais</b> .....	73
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	75

## 1. Introdução

O foco nas competências na administração surge como resposta ao aumento das pressões externas e da complexidade das relações de trabalho. Podemos analisá-las sob dois aspectos: a nível individual (competências humanas) e a nível organizacional. Tanto no nível individual como organizacional, o desenvolvimento de competências é geralmente associado a melhores desempenhos. Tanto um como outro são também influenciados por uma série de fatores.

As competências individuais são afetadas pela estrutura, cultura e valores (entre outros fatores) da organização, ao mesmo tempo em que as competências organizacionais são compostas pelas competências individuais dos trabalhadores e as relações entre eles. Assim, não se pode afirmar que a gestão de competências segue um modelo de cima para baixo nem somente de baixo para cima. Mais correto seria considerá-la um processo circular, sendo essencial que esteja alinhada à estratégia da organização.

Desta forma, a definição das estratégias e das competências necessárias para implementá-las envolve aprendizagem permanente, num processo cíclico. Porém uma questão ainda frequente é sobre como chegar da aprendizagem individual à organizacional.

Diversos autores (BAHRY; TOLFO, 2008; FLEURY; FLEURY, 2001) consideram que a aprendizagem organizacional acontece em três níveis: (1) do indivíduo, que ocorre através de múltiplas fontes; (2) do grupo, através de um processo social e coletivo e que envolve a interpretação dos valores e crenças compartilhados; (3) da organização, a partir da institucionalização das aprendizagens individuais e grupais. A partir da padronização de rotinas e procedimentos, estes passam a constituir (implícita ou explicitamente) a memória organizacional. Assim, entende-se que é a partir deste processo de aprendizagem que as organizações desenvolvem suas competências.

Normalmente a própria organização se encarrega de fazer a convergência das competências individuais às coletivas, tanto por meio dos seus recursos que propiciam o desenvolvimento das competências individuais, quanto pelas interações sociais que acontecem entre os indivíduos dentro da organização, gerando a troca e multiplicação de conhecimentos e experiências.

É comum também encontrar o termo rotinas organizacionais, associado às competências. Trata-se do aspecto mais palpável das competências, baseado nos saberes e

práticas individuais. Desta forma se explica como a aprendizagem é incorporada às práticas coletivas gerando as rotinas organizacionais de onde se desenvolvem as competências organizacionais. Algumas destas, por apresentarem uma vantagem sobre os concorrentes, serão chamadas estratégicas.

Uma vez que as rotinas representam não só as práticas, mas as regras e valores partilhados no coletivo, a teoria do capital social pode ser útil para explicar como se formam as competências. O capital social entendido como as normas implícitas ou explícitas de cooperação e reciprocidade que articulam as relações de um grupo, permite o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos. Assim a estrutura das redes e das relações sociais em si, se tornam recursos para a organização de forma que tornam a aprendizagem um processo único em cada empresa.

Conhecer e aperfeiçoar as competências organizacionais contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e conseqüentemente colabora na criação de uma vantagem competitiva sustentável. O conhecimento e as habilidades que uma organização desenvolve são recursos estratégicos fundamentais. Isto é igualmente verdade para as organizações públicas. Embora seja inadequado falar em vantagem competitiva, uma vez que o termo está atrelado à necessidade de superar concorrentes, as instituições governamentais também precisam ser cada vez mais eficientes para alcançar o sucesso na execução das políticas públicas.

No setor público o desenvolvimento de competências estará relacionado à melhor prestação de serviços aos cidadãos. Neste contexto, as competências estratégicas não representam necessariamente uma vantagem competitiva, mas ainda assim acarretam em benefícios, pois são aquelas ligadas diretamente aos processos críticos da organização, e que possibilitam mobilizar recursos valiosos. Apesar disto, nem todas as organizações conseguem identificar quais as suas mais importantes competências, tampouco detectar as principais lacunas no seu rol de competências.

Desta forma, posto que a) as competências organizacionais são construídas juntamente com as competências individuais; b) que a interação entre os indivíduos participantes de uma rede, tanto contribui para o compartilhamento e complementaridade de competências, quanto para a construção coletiva dos valores e normas sociais que regem as suas práticas (capital social) e ainda que; c) o consenso da equipe de gestão é um importante fator na identificação e fortalecimento das competências organizacionais, é interessante que

ao se pensar em gestão de competências, se busque avaliar de que forma as redes sociais influenciam a percepção dos atores envolvidos.

### 1.1. Problema

Este trabalho se propõe a investigar a seguinte questão:

Como as redes de relacionamentos dos gestores estão associadas com a sua avaliação do desempenho e da sustentabilidade das competências organizacionais?

### 1.2. Objetivos

Geral:

Examinar qual a influência da estrutura das redes sociais dos gestores intermediários na percepção dos mesmos quanto ao desempenho e sustentabilidade das competências essenciais da Universidade Federal de Alagoas - UFAL.

Específicos:

1) Identificar quais são as principais competências estratégicas da universidade na perspectiva da alta gerência;

2) Avaliar o grau de sustentabilidade das principais competências da universidade, com base nos indicadores: caráter tácito, robustez e fixação;

3) Descrever as redes de relacionamentos dos gestores intermediários da UFAL, por meio de indicadores estruturais (tamanho, distância geodésica e diâmetro da rede), indicadores relacionais (coesão da rede) e indicadores de centralidade (grau de entrada e de saída, intermediação e proximidade);

4) Examinar a relação entre o consenso e os indicadores das redes compostas pelos gestores intermediários da UFAL;

5) Propor um plano de ação para fortalecer a sustentabilidade das competências organizacionais e a estrutura das redes de relacionamento dos gestores.

### 1.3. Justificativa

Assim como outros modelos e instrumentos administrativos, a aplicabilidade da gestão de competências pode se tornar um desafio às organizações. Principalmente às instituições públicas, se considerarmos que, de forma geral, estes instrumentos são desenvolvidos no, e para o setor privado, cujas características e contexto diferentes por vezes dificultam a adaptação para o setor público.

No setor privado as competências estratégicas estão relacionadas diretamente com a melhoria da competitividade das empresas, isto é, aumento de lucratividade e de participação no mercado. Termos que não são aplicáveis ao setor público, onde a concorrência é um fator menos relevante. As organizações governamentais devem se empenhar para prestarem o melhor serviço possível ao cidadão, independentemente da existência de outras empresas que atendam às mesmas necessidades. Não é a busca de ganhos financeiros, mas a busca da eficiência e da efetividade para o melhor uso dos recursos pagos pelos contribuintes, que motiva o aperfeiçoamento das organizações públicas.

Por isto, dentre os modelos de planejamento estratégico, a visão baseada em recursos pode ser bem adaptada aos órgãos públicos, uma vez que esta é centrada na perspectiva interna das organizações. Assim, considerando as competências organizacionais como recursos fundamentais no alcance dos objetivos das organizações públicas, é preciso que elas saibam reconhecer suas competências e identificar as mais relevantes na implementação das suas estratégias.

A gestão de competências foi bem mais extensamente discutida no setor privado do que no público, ainda assim, existem muitos trabalhos sobre o tema nos dois contextos. Apesar disto, e apesar da evidente importância das interações sociais no desenvolvimento de competências, ainda não é claro, a partir da perspectiva da Análise das Redes Sociais, quais fatores contribuem para o desenvolvimento das competências organizacionais.

A adaptação de um modelo do setor privado para o público passa primeiro pela identificação das competências organizacionais mais relevantes para o sucesso. Levando em consideração que muitas organizações não tem uma ideia clara do valor das suas competências e que uma avaliação coletiva pode oferecer uma visão mais completa e próxima da realidade, a Análise das Redes Sociais, pode contribuir bastante para entender de que forma os relacionamentos entre os gestores influencia na formação ou não de um consenso a respeito da importância de cada competência.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Gestão de competências

#### Visão Baseada em Recursos e gestão de competências

Até a década de 1980 o paradigma predominante no campo da estratégia organizacional era a visão de fora para dentro, ou seja, a ideia de que a posição da empresa no mercado com relação aos seus concorrentes seria o ponto de partida para a construção da sua estratégia (FLEURY; FLEURY, 2003; KRETZER; MENEZES, 2006; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012). Um dos exemplos mais importantes deste período é o modelo das forças competitivas de Michael E. Porter (1980), no qual o autor enumera as cinco forças externas que afetam a competitividade das empresas. Apesar da popularidade, o modelo sofreu inúmeras críticas, especialmente por ser considerado estático e um tanto passivo (FLEURY; FLEURY, 2003).

Assim, a partir da década de 1990, surge como alternativa uma visão de dentro para fora. O foco se volta para os pontos fortes das organizações como forma de explicar a diferenciação das organizações e os resultados das empresas bem sucedidas. A Visão Baseada em Recursos – VBR teve como precursora a obra de Edith Penrose (1959), (KRETZER; MENEZES, 2006), mas foi popularizada a partir do trabalho de Barney (1991) (NEWBERT, 2008; OTOLA; OSTRASZEWSKA; TYLEC, 2013).

Partindo de uma perspectiva interna, a visão baseada em recursos interpreta a organização como um conjunto de recursos físicos, humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais, a partir dos quais a empresa formula e implementa a sua estratégia, melhorando a sua eficiência e eficácia, e assim obtém uma vantagem competitiva sobre as suas concorrentes (BARNEY, 1991). Desta forma são as combinações dos recursos que uma empresa possui e a maneira como ela os utiliza, que diferencia o seu desempenho das demais.

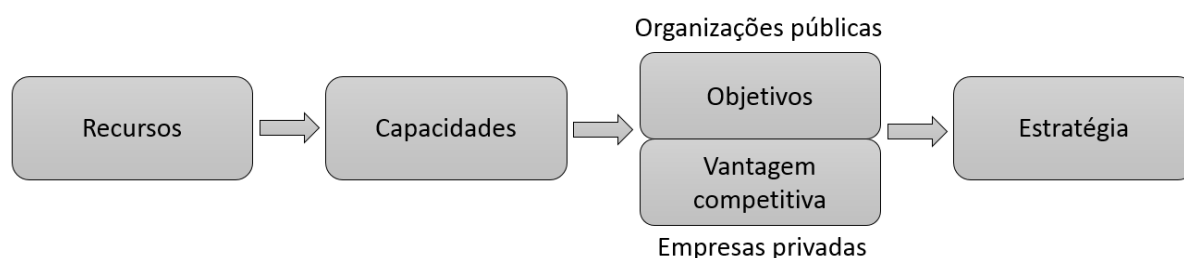
Segundo Barney (1991) a empresa alcança uma vantagem competitiva quando consegue implementar uma estratégia de criação de valor que suas concorrentes não conseguem copiar. Uma vantagem competitiva sustentável é aquela que continua inigualável apesar das tentativas de imitação. Para que uma empresa alcance esta posição, sua estratégia precisa estar baseada em recursos que criem valor (aumentem sua eficiência e efetividade), sejam raros, de difícil imitação e não sejam substituíveis.

A VBR, como boa parte das teorias e instrumentos da administração, foi desenvolvida para o setor privado e por isto a ênfase na superação dos concorrentes. Assim, a vantagem competitiva almejada nas empresas tem uma conotação diferente no setor público. Ainda que não sofram as pressões de empresas concorrentes, as organizações governamentais enfrentam diversos obstáculos, tais como o ambiente turbulento, incertezas políticas, escassez de recursos e limitações legais e burocráticas, possibilidades de terceirização e privatização, além de possuírem grupos numerosos e diversificados de interessados. Assim estas instituições precisam perseguir melhores desempenhos para buscar apoio político e orçamentário.

Para Bryson, Ackermann e Eden (2007), Lee e Whitford (2012), identificar e desenvolver as competências distintivas em organizações governamentais é essencial para atingir os seus objetivos. “Organizações públicas e sem fins lucrativos são externamente justificadas. Em outras palavras, [...] sua existência política, econômica e social baseia-se em satisfazer os seus principais usuários” (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007, p. 702). Assim, o desafio de desenvolver as competências nos órgãos públicos está “vinculado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços direcionados para o interesse público e bem estar social” (LIMA; SILVA, 2015).

Desta forma, a visão estratégica dos recursos pode ser adaptada ao setor público sem maiores problemas. Porém, ao invés de vantagem competitiva, as organizações públicas devem usar suas capacidades de mobilizar recursos para alcançar os objetivos determinados por suas estratégias, conforme o modelo proposto por Knutsson et al. (2008) na Figura 1.

**Figura 1** Estratégia em organizações públicas e privadas.



**Fonte:** adaptado de Knutsson et al., 2008

Os recursos estratégicos de uma empresa são aqueles que diretamente agregam valor ao seu produto final. (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Entretanto, a partir da era da informação e do conhecimento, os recursos intangíveis ganharam cada vez mais importância para as organizações. Conhecimento, competências, capital social, são exemplos destes



recursos intangíveis que são mais difíceis de serem replicados, e além disto, ao contrário dos recursos tangíveis, aqueles se valorizam com o uso (CHISHOLM; NIELSEN, 2009; PRAHALAD; HAMEL, 1990)

Michaux (2011) afirma que o termo *capabilities* antecedeu a noção de competências na literatura estratégica. Elas estariam incluídas no grupo de ativos imateriais e tácitos que possibilitam às empresas serem bem-sucedidas. O conceito evolui a partir da década de 1990, surgindo a ideia de competências estratégicas, vinculada à VBR, relação evidenciada principalmente com base no trabalho de Prahalad e Hamel (1990).

#### Competências individuais, coletivas e organizacionais

Alguns autores consideram que a discussão sobre competências no campo administrativo e psicológico se iniciou com a publicação do trabalho “*Testing for competence rather than intelligence*” de McClelland em 1973, que veio distinguir os conceitos de competência, aptidão, habilidades e conhecimento (BOYATZIS, 2008; FLEURY; FLEURY, 2001). A concepção de competência individual se desenvolveu durante os anos 1980, e a partir da década de 1990, emergiu o tópico de competências coletivas, ganhando expressividade nos anos 2000 (MICHAUX, 2011).

Durante algum tempo, as competências eram pensadas a partir dos cargos dos empregados, sendo nada mais do que as qualificações necessárias à execução das atividades atribuídas a eles. Porém esta concepção decorrente do modelo Taylorista/Fordista não se adequava a contextos mais complexos e incertos. É na literatura francesa da década de 1990 que começa a se tratar das competências de uma forma que transcende o conceito de qualificação (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, elas são compreendidas como parte do indivíduo e ele as mobiliza no trabalho, mas não se restringem a ele, nem se resumem a um estoque de conhecimentos específicos. Mas estão sempre atreladas à prática. De modo que a constituição das competências se fundamentam em três componentes: 1) conhecimento, ou saber; 2) habilidades, ou saber-fazer; e 3) atitudes, ou saber-agir (DURAND, 2006).

Durand (2006) define o conhecimento como conjunto de informações externas assimiladas e agregadas às referências anteriores dos indivíduos. As habilidades referem-se às ações concretas em situações específicas e com objetivos previamente definidos, que não excluem o conhecimento, mas não exigem necessariamente uma compreensão conceitual da atividade. E finalmente as atitudes representam a dimensão comportamental, que

compreende a identificação com a atividade, ou a motivação para agir, sem a qual o conhecimento e as habilidades podem perder sua relevância.

Desta forma essa perspectiva de competência requer a presença dos três elementos. Não é suficiente o saber, ou o saber-fazer se ele não for colocado em prática. Do mesmo modo, a vontade por si, não torna o indivíduo capaz de realizar qualquer atividade, sem o prévio conhecimento e habilidade. Portanto, somente quando são manifestados e utilizados, os saberes se tornam competências.

No campo organizacional, apesar da popularidade do tema na literatura e na prática, as ideias relacionadas a competências nunca foram consenso. Existe uma grande diversidade de terminologias ou definições abstratas e mesmo contraditórias referentes ao mesmo conceito, bem como diversas classificações de competências (CHEN; NAQUIN, 2006; MUNCK; GALLELI, 2015). Diferentes compreensões implicam em diferentes estratégias de gestão das competências (HALAND; TJORA, 2006). Portanto, a confusão de termos e significados pode ser negativa tanto no meio acadêmico quanto no operacional (MUNCK; GALLELI, 2015).

Numa busca na literatura internacional sobre competências organizacionais no período de 1997 a 2012, Munck e Galleli (2015) identificaram entre as diversas definições de competências, duas perspectivas diferentes: a racionalista, voltada para o desempenho, e a construtivista, voltada para a aprendizagem. Haland e Tjora (2006) apontam que para a abordagem racionalista ou positivista as competências são independentes do contexto, o foco é nas características individuais e sob o ponto de vista da eficiência. Já a construtivista ou fenomenológica vê as competências como algo além dos indivíduos, levando em consideração as relações formadas dentro de uma cultura organizacional, portanto, dependentes do contexto.

Klein e Bitencourt (2012) definem duas perspectivas, a primeira como funcional, que vê as competências coletivas como um dos recursos produtivos e funcionais que integram as atividades principais da organização; e a segunda, a social, que foca no conjunto de indivíduos que compõem a organização com ênfase na dinâmica de relacionamentos entre eles.

De acordo com Durand (2006), o conceito de competência individual pode ser facilmente estendido às organizações. Pois é através das interações sociais que o conhecimento é disseminado e construído. Considerando que as interações, tanto entre seus

atores internos, como com os agentes externos, são a essência das organizações, pode-se entender que “as competências individuais e coletivas são duas faces da mesma realidade organizacional [...] A transição do individual ao coletivo não é um salto, mas uma leitura diferente da mesma realidade” (DURAND, 2006, p. 280).

A necessidade de desenvolver competências para alcançar a competitividade fez com que as organizações buscassem descobrir de que forma congregar e consolidar as competências individuais de seus funcionários. Assim, muitas vezes o foco torna para as relações intra e inter grupos, por entender-se que as competências coletivas surgem a partir da complementaridade das competências individuais ao longo dos processos organizacionais.

Para alguns autores (DEJOUX, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001), as competências individuais somadas geram as competências coletivas, e estas por sua vez, compõem as competências organizacionais. Entretanto Michaux (2011) pontua que estes conceitos seguem correntes teóricas e empíricas diferentes, e sua operacionalização geralmente ocorre de forma desvinculada. De forma que falta clareza para explicar como estes elementos se articulam.

Para Michaux (2011) é o capital social, fruto das interações sociais, a peça que vincula os interesses individuais aos coletivos. O autor descreve que o conhecimento é incorporado às rotinas organizacionais, a dimensão tangível das competências organizacionais. Nestas rotinas, se desenvolvem modelos de interação, de criação e compartilhamento de conhecimentos. A partir daí, o capital humano (soma das competências individuais) e capital social (cultura, valores e normas compartilhados pelo grupo) são vistos de forma separada. O capital social gera as normas de reciprocidade que tanto facilitam a coordenação como limitam comportamentos oportunistas, moldando as relações e o desenvolvimento das competências.

É a união do saber-fazer dos indivíduos que constituem as rotinas organizacionais. Deste modo, a gestão de competências ocorre num processo circular, no qual os indivíduos e as organizações exercem uns nos outros uma influência mútua (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Neste processo de aprendizagem coletiva, as operações mais eficazes são repetidas e aprimoradas continuamente, passando a integrar a memória organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Estas competências fortalecem as organizações e, por estarem

intrinsecamente relacionadas aos demais recursos das instituições são difíceis de reproduzir. Estas são geralmente consideradas recursos estratégicos.

Bryson, Ackermann e Eden (2007) fazem uma diferenciação entre competências essenciais, competências distintivas e competências essenciais distintivas. Para eles, o primeiro conceito refere-se a uma ou mais competências sem as quais a organização não consegue realizar os seus objetivos. As distintivas são aquelas muito difíceis de serem imitadas em outro contexto. Portanto, as competências distintivas essenciais são aquelas que além de serem indispensáveis à organização, são fontes de vantagem competitiva duradoura. Desta forma:

"o futuro estratégico de uma organização, divisão, unidade de negócio ou departamento, seja privado, público ou do terceiro setor depende inteiramente de sua capacidade de explorar as competências em relação às suas aspirações. A segurança e a estabilidade desse futuro dependem do carácter distintivo das competências e de sua sustentabilidade." (EDEN; ACKERMANN, 1998, p. 108)

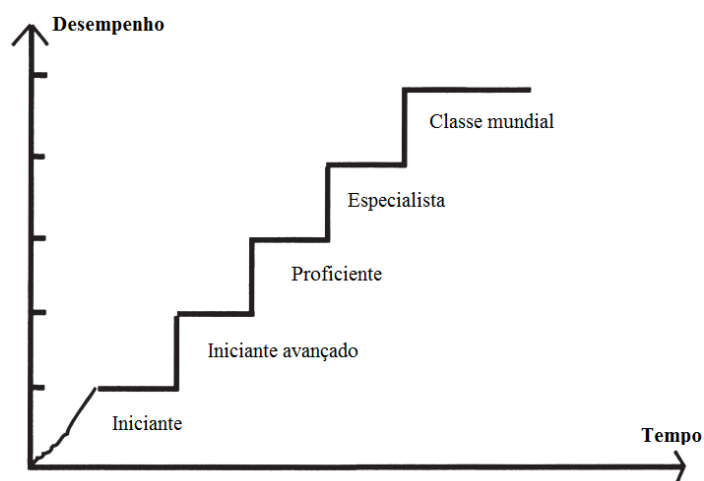
Para King, Fowler e Zeithaml (2002), o conhecimento e as habilidades acumulados ao longo da vida das empresas são seus recursos estratégicos essenciais. O reconhecimento e fortalecimento das competências organizacionais é essencial para o bom desempenho das organizações. No entanto, os autores acreditam que nem todas as organizações conseguem identificar quais as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos. Por isto eles propõem quatro dimensões para avaliar quais seriam as competências estratégicas das organizações: carácter tácito, robustez, fixação e consenso.

**Carácter tácito:** refere-se à medida em que uma competência pode estar expressa de modo explícito na organização. As competências explícitas podem ser formuladas e transmitidas de forma verbal ou escrita, tornando-as mais fáceis de reproduzir em outros contextos. As competências centrais são fruto da aprendizagem coletiva da organização, em processos de aprimoramento que podem levar décadas e estão intimamente relacionadas ao contexto da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Geralmente se baseiam em conhecimentos e habilidades mais tácitos e intuitivos, o que as torna difíceis de serem imitadas (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Para explicar o processo de formação de competências coletivas, Drejer (2001) faz uma analogia ao processo de aprendizagem de indivíduos proposto por Dreyfus e Dreyfus (1986). O modelo é composto pelos cinco estágios mostrados na figura 2. O autor sustenta que no nível iniciante é grande o uso de regras e conhecimento explícito, no entanto, quanto

mais alto o nível, maior é o uso de conhecimento tácito, uma vez que com o aperfeiçoamento das práticas, as instruções formais se tornam cada vez menos necessárias. É importante destacar que o processo de aprendizagem não é necessariamente um caminho linear e que pode acontecer de forma diferente de um estágio para outro.

**Figura 2** Níveis do desenvolvimento de competências.



**Fonte:** Drejer (2001)

O conhecimento tácito, entrelaçado nos padrões de interações complexos entre os indivíduos, permanece intacto nas rotinas organizacionais (SPANOS; PRASTACOS, 2006). Existe porém, um dilema. Para facilitar o desenvolvimento de competências em setores distintos da organização, é preciso e explicitar os procedimentos de forma simplificada, o que por sua vez facilita também a imitação pelos concorrentes (SPANOS; PRASTACOS, 2006). Isto não é um grande problema quando se trata da esfera pública, uma vez que a reprodução de competências em diversos órgãos públicos contribuiria para expandir melhorias nos serviços prestados. No entanto, é possível que conteúdos valiosos sejam perdidos no processo de conversão do conhecimento tácito em regras e orientações explícitas.

**Robustez:** para King, Fowler e Zeithaml (2002) competências robustas são aquelas que mais fortemente resistem ao tempo e às mudanças do ambiente externo. O seu oposto, as vulneráveis tendem a se desvalorizar e não garantem vantagem no longo prazo. Muitos autores afirmam que é imprescindível que as competências essenciais estejam alinhadas à estratégia (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007; FLEURY; FLEURY, 2003; MOREIRA; MUNCK, 2010; MUNCK, 2011; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Se estes estiverem desarticulados, a organização corre o risco de desperdiçar recursos, desviar de seu

foco e fazer investimentos errados, comprometendo a utilidade da competência no longo prazo e até a longevidade da organização. Assim, entende-se que quanto mais coerentes com os objetivos estratégicos, mais robustas as competências, pois a estratégia em si já é concebida como uma proposta de longo prazo.

As organizações de forma geral, tem o desenvolvimento de competências como a adequação dos funcionários às tarefas que eles devem desempenhar, porém, as organizações comprometidas com o crescimento, tem o seu principal objetivo como foco da formação de competências (ELKJÆR, 2000 *apud* HALAND; TJORA, 2006).

**Fixação:** as competências podem estar relacionadas a tecnologias, a pessoas funções ou sistemas administrativos, ou vários destes fatores. A depender de onde a competência estiver situada é mais fácil copiá-la ou mesmo transferi-la para outra organização. Competências que são vinculadas aos funcionários ou a sistemas físicos por exemplo, são mais móveis do que aquelas enraizadas nos sistemas gerenciais e na cultura das organizações. Portanto, a fixação refere-se ao grau de mobilidade da competência.

Para Drejer (2001) existem três tipos de competências: (1) a que envolve uma única tecnologia e poucas pessoas; (2) a composta por tecnologias entrelaçadas e uma unidade organizacional maior; e (3) sistemas conectando muitas pessoas em diferentes departamentos e unidades. Esta última, por ser a mais complexa é o centro da força competitiva e pode envolver outras competências complementares. De acordo com o autor, o fato de que as tecnologias se espalhem rapidamente e que pessoas podem mudar de organizações, fazem com que os dois primeiros tipos de competências sejam facilmente replicáveis. Porém as competências complexas, estas que abrangem todo o sistema de negócios, são impossíveis de reproduzir.

O conhecimento amplamente disperso dentro das organizações se fixa na memória organizacional e facilita a extensão a várias partes da organização. No entanto, Spanos e Prastacos (2006) chamam atenção para o fato de que as competências enraizadas na cultura organizacional também podem ser um problema, à medida em que elas são perpetuadas sem questionamento. Portanto, os autores julgam fundamental que o contexto social também favoreça a criação e divulgação de novos conhecimentos. Desta forma, a dispersão do conhecimento na deve possibilitar acima de tudo, a recombinação e o desenvolvimento de novas competências.

Segundo Prahalad e Hamel (1990) para que as competências essenciais continuem a serem eficazes, elas não devem ser enclausuradas a uma pessoa ou a um setor, mas devem ser estimuladas e aprimoradas. É importante que haja na organização um processo sistemático de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2003) e que as competências essenciais tenham suporte em outras competências, criando um ciclo (loop) de auto reforço (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007)

**Consenso:** se as percepções do grupo convergem para o mesmo entendimento, ou seja, quando os gestores estão em comum acordo sobre as competências possuídas e sua importância. Posto que as competências são uma construção compartilhada dos indivíduos, gestores e formadores de recursos humanos (BAHRY; TOLFO, 2008), pode-se presumir que se há consonância entre aqueles que definem e implementam as estratégias, a organização terá mais chances de sucesso.

As interações intensas e harmoniosas nos grupos fornecem um ambiente com valores e significados compartilhados. Desta forma o grau de consenso em questões relevantes é um indicador importante da coesão do grupo (FELDMAN, 1973), fator que contribui para o alcance dos objetivos, juntamente com os conhecimentos e habilidades individuais dos membros.

O estudo de King, Fowler e Zeithaml (2002) envolveu 17 empresas do setor hospitalar e têxtil. Os resultados mostraram que a anuência dos gerentes intermediários contribui para uma implementação bem sucedida da estratégia. Ou seja, existe uma relação entre a consciência e o consenso dos gerentes quanto às competências essenciais e o desempenho das empresas, enquanto que nas empresas onde havia baixo consenso ou alto consenso sobre as desvantagens competitivas, foram as que apresentaram piores performances. Os autores focaram na gerência média, pois são eles que fazem a ligação entre a gestão superior, onde são desenvolvidas as estratégias, e os níveis onde estas serão traduzidas em ações. Quando os gerentes têm opiniões similares sobre as competências mais importantes de sua empresa, eles tendem a ser mais coerentes nas decisões voltadas a desenvolver e fortalecer essas competências.

Uma outra evidência que o consenso pode contribuir para o êxito das organizações é o estudo de Rosa e Bitencourt (2010). Em uma pesquisa qualitativa de estudo de caso, as autoras investigaram uma rede de cooperação para analisar como são desenvolvidas as competências coletivas. Foi observado que o objetivo comum, a alta comunicação e a

cooperação existente entre os membros da rede beneficiaram a criação, desenvolvimento e sustentabilidade das competências.

Em um outro estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte, Munck (2011) investigou o alinhamento da estratégia às competências. Entre outros fatores negativos, o autor identificou que a diretoria não consegue difundir a estratégia entre os demais funcionários, tampouco a estratégia é consenso na empresa. O autor adverte que se as estratégias são confusas, ou equivocadas, elas perdem seu efeito diferencial.

O quadro 1 resume quais são os elementos importantes no desenvolvimento ou na diferenciação das competências na visão de diversos autores.

**Quadro 1** Características fundamentais das características nas suas diversas classificações.

<b>Referências</b>	<b>Foco do estudo</b>	<b>Características/Elementos constituintes das competências</b>
Drejer (2001)	Competências organizacionais/essenciais	Tecnologias, pessoas, estrutura organizacional (sistemas formais), cultura organizacional (sistemas informais) e a relação entre todos eles
King, Fowler e Zeithaml (2002)	Competências distintivas	Fixação, robustez e caráter tácito
Klein e Bitencourt (2012)	Competências coletivas	<i>Sensemaking</i> (contexto, papéis e comunicação), entendimento compartilhado (interação, coordenação dos conhecimentos dos grupos e espírito coletivo), ação (reflexiva ou não-reflexiva) e abrangência (noção de tempo e espaço)
Spanos e Prastacos (2006)	Competências organizacionais/distintivas	Conhecimento e suas propriedades (especificidade do contexto, dispersão e caráter tácito ou explícito), atores humanos, qualidades institucionais e ambiente organizacional amplo
Michaux (2011)	Competências organizacionais/estratégicas	Ativos específicos reprodutíveis (fatores organizacionais tecnológicos, materiais e outros e o capital humano como conjunto de competências individuais), Ativos específicos dificilmente reprodutíveis (capital social e



		capacidade de coordenação e integração)
Munck e Galleli (2015)	Competências organizacionais	Sustentabilidade, capacidade de coordenação, capacidade de desenvolvimento e orientação para objetivos.
Bryson, Ackermann e Eden (2007)	Competências distintivas	Recursos, habilidades, conjuntos de ações e tecnologias relacionados aos fatores críticos de sucesso de uma organização, conhecimento tácito e ambíguo e ligações a outras competências.
Prahalad e Hamel (1990)	Competências essenciais	Aprendizagem coletiva, capacidade de coordenação, interação de habilidades e tecnologias. Acesso potencial a uma variedade de mercados, contribuição de valor ao produto final e dificuldade de replicação

**Fonte:** autora

## 2.2. Análise das Redes Sociais

De acordo com Berry et al. (2004) e Scott (2000) a maior parte do que se aplica atualmente na Análise das Redes Sociais (ARS) se originou com a junção de três vertentes teóricas: a psicologia Gestalt, desenvolvida durante a década de 1930, que introduziu as análises sociométricas e a teoria dos grafos, onde se buscava entender os padrões de interações dos sujeitos através de representações gráficas; os antropologistas de Manchester, que entre os anos 1950 e 1960 desenvolveram estudos sobre formas, estruturas e conteúdo das relações sociais; e os estruturalistas de Harvard, com estudos sobre padrões de relacionamentos interpessoais, na década de 1930, e no final dos anos 1960 com avanços significativos na análise quantitativa das configurações das redes.

No campo da administração, os estudos de redes surgiram durante a década de 1970 (MARTES et al., 2006). Segundo Nelson (1984), a ARS representaria um grande avanço no estudo das estruturas organizacionais, uma vez que é através das interações pessoais que ocorrem os fluxos de materiais, informações, influências, etc. A abordagem então recente, teria a vantagem de evidenciar a verdadeira estrutura das organizações, através da investigação das relações formais e informais de seus participantes, ao contrário dos

métodos tradicionais que se baseiam em dimensões abstratas, podendo levar a uma percepção mais distante da realidade.

Com o tempo as pesquisas envolvendo a análise das redes sociais multiplicaram-se no campo organizacional, e mais recentemente também na administração pública (ISETT et al., 2011; WACHHAUS, 2009).

### Conceitos da Análise das Redes Sociais

O termo rede pode ser entendido de inúmeras formas. Como arranjos organizacionais (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001), como metáfora (PINTO; JUNQUEIRA, 2009), como partes interconectadas e interdependentes de um sistema, etc. Entretanto, a concepção de rede social sempre envolve algum fluxo que se desenvolve através das interações entre sujeitos. Ou seja, neste sentido, uma rede consiste em um conjunto de indivíduos e as relações sociais entre eles. Assim, entende-se que uma rede social só existe a partir do momento em que há algum tipo de interação ente os participantes de um dado grupo.

A análise das redes sociais é então um acervo de orientações teóricas e metodológicas cujo foco é o estudo das interações entre indivíduos (SCOTT, 2000). A perspectiva de redes entende que as ações dos sujeitos dentro de uma rede social são interdependentes. Portanto, entender os padrões de relacionamento dentro de um grupo se torna relevante para entender tanto as atitudes individuais como as coletivas. Diferente dos métodos tradicionais de pesquisa que se concentram nos atributos dos sujeitos estudados, a ARS tem como característica principal o foco nas relações (ou laços) entre estes sujeitos (também chamados atores, ou nós) e suas implicações para os mesmos e para o ambiente no qual estão inseridos.

Na prática, os estudos de redes podem usar como sujeitos desde pessoas a famílias, cidades, etc. No campo da administração é comum investigar as redes entre organizações (interorganizacionais) ou dentro delas, entre seus funcionários ou departamentos (intraorganizacionais).

Os arranjos organizacionais em redes tendem a gerar diversos benefícios. Seja para captação de recursos escassos, como oportunidade de usufruir melhor recursos de forma compartilhada, como forma de possibilitar a troca de experiências e saberes, favorecendo a inovação ou simplesmente como meio de integrar atores interessados, unindo esforços para a consecução de objetivos (ALMEIDA; SILVA; PESSOA, 2013; ANDREWS; ENTWISTLE,

2010; JUNQUEIRA, 2000, 2004; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Os estudos sobre redes intraorganizacionais também abordam temas bastante diversificados como inovação (CONSIDINE; LEWIS, 2007), uso de informações (CRONA; PARKER, 2011), implementação de programas (KAWONGA; BLAAUW; FONN, 2015), comprometimento organizacional (LEE; KIM, 2011) entre outros.

Compreender as dinâmicas das redes sociais intra e interorganizacionais, os padrões e rotinas delas consequentes, e os principais elementos das suas estruturas e contextos é essencial para que as organizações e redes alcancem seus objetivos (MISCHEN; JACKSON, 2008). A ARS contribui neste sentido, investigando os diversos atributos das redes, entre eles, a própria estrutura destes conjuntos, papéis e posições dos atores, a natureza, frequência, simetria e intensidade dos laços, bem como o conteúdo que transita entre os atores.

#### Principais indicadores da ARS

##### Densidade

A densidade o nível geral de interações entre os indivíduos da rede (SCOTT, 2000, p.69). Uma rede completa seria uma na qual existem ligações entre todos os atores. Assim a densidade é uma medida que apresenta o quão próximo a rede se encontra deste estado. É calculada pela razão ente os laços existentes e o número máximo possível de laços que poderiam existir. Ela varia de 0 a 1 e quanto mais próxima de 1, mais densa a rede.

Existem resultados divergentes na literatura quanto à coesão (grau de densidade) das redes. Enquanto alguns autores que afirmam que redes densas trazem maiores benefícios, outros apontam que redes muito densas podem ser contraproducentes. Há ainda diversos estudos que apontam uma relação não linear entre a densidade e outras variáveis de desempenho.

Para entender como ocorre a transferência e absorção de conhecimento nas redes interorganizacionais, Fritsch e Kauffeld-Monz (2010) analisaram 16 redes de inovação de empresas alemãs. Os autores confirmaram que uma maior quantidade de conexões possibilita mais oportunidades e maior rapidez na troca de informações. Assim, os resultados mostraram maior transferência de conhecimento nas redes mais densas, mas não necessariamente a sua absorção. Os laços fortes também contribuíram mais significativamente nestes fluxos, do que os laços fracos.

A pesquisa de Reagans e Zuckerman (2012) com 224 equipes de pesquisa e desenvolvimento em 29 empresas de setores distintos, mostra que as equipes com redes mais densas são mais produtivas. Isto reforça a ideia de que a alta coesão favorece a coordenação e o trabalho coletivo. Os autores observaram ainda que a densidade tem um impacto positivo muito maior em grupos heterogêneos (no caso deste estudo, com relação ao tempo de serviço dos indivíduos nas empresas), do que em grupos homogêneos.

Da mesma forma, Kawonga, Blaauw e Fonn (2015) usaram a ARS para medir as interações entre agentes de programas controle de doenças e de serviços gerais de saúde na África do Sul. No estudo de casos múltiplos em duas províncias, os autores entrevistaram gerentes de programa e de distritos, concluindo que a homofilia (tendências dos indivíduos se relacionarem a outros com características semelhantes às suas) e baixa coesão da rede limitam o compartilhamento de dados entre os atores, e as oportunidades dos gerentes de programa darem suporte aos gerentes de distritos. Os autores acreditam que o preenchimento destas lacunas é importante para promover maior colaboração na implementação dos programas de saúde.

Por outro lado, Bae e Gargiulo (2004) apontam que de forma geral, são as redes menos densas que tendem a ter melhores resultados. Investigando alianças entre empresas de telecomunicação, levaram em consideração não apenas os benefícios das parcerias, mas o custo da dependência de parceiros influentes. Os autores descrevem que a associação a parceiros detentores de recursos importantes pode representar tanto vantagens como ameaças em situações que oscilam entre cooperação e concorrência. Assim, a pesquisa revelou que a determinação da estrutura mais vantajosa da rede depende dos atributos dos atores. Isto porque quando as alianças envolviam parceiros cujos recursos são insubstituíveis, as empresas se beneficiam mais em redes densas.

Outras pesquisas mostram que o efeito da densidade não é regular sobre outras variáveis. Lee e Kim (2011) por exemplo, em um estudo sobre comprometimento organizacional em governos locais na Coreia, investigaram a relação entre as medidas das redes e o grau de envolvimento afetivo dos funcionários. Os autores apontam que os buracos estruturais influenciam negativamente o envolvimento afetivo quando num nível moderado. Assim, em redes pouco densas, com muitos buracos estruturais, permite-se o controle de benefícios pela troca de apoio social e autonomia estrutural, e em redes mais densas, com menos buracos estruturais, as ligações entre terceiros atores mútuos restringem

comportamentos oportunistas. Ambas as situações seriam melhores para o comprometimento organizacional dos funcionários.

Com relação ao desempenho de grupos, Wise (2014) investigou a coesão de equipes de vendas de uma agência de viagens. A amostra foi composta por 187 equipes e os dados obtidos através dos e-mails trocados entre os membros de cada time durante o período de um ano. O autor observou que os grupos mais eficazes compartilham de características semelhantes: redes mais densas e laços redundantes entre os membros. Por outro lado, os grupos com baixa performance tendem a ser menos densos e com vários buracos estruturais. Contudo, a pesquisa mostrou que a relação entre densidade e desempenho não é linear, ou seja, redes densas demais, podem apresentar resultados negativos. Embora o estudo tenha sido realizado apenas com equipes pequenas, é uma outra demonstração de que a densidade, bem como outras medidas de redes pode não seguir um padrão linear.

No campo da administração pública, o estudo de Andrew (2008) indica que outros fatores podem determinar o grau de coesão da rede. No caso da sua pesquisa com governos locais, este fator seria a natureza dos produtos (bens ou serviços) decorrentes das transações entre eles. Segundo o autor, redes mais densas facilitam a aplicação de recursos e reduzem os riscos de quebras de acordo, uma vez que comportamentos oportunistas são desencorajados ante a ameaça de uma sanção coletiva e perda de reputação. Esta composição foi observada em cenários de incerteza, ou quando há dificuldade de mensurar os resultados do serviço contratado, revelando que nestes casos os governos preferem estabelecer ligações com entidades já associadas a seus parceiros, aglomerando-se. Por outro lado, quando o contrato requer atividades especializadas, porém com resultados fáceis de definir, a estrutura das redes é predominantemente esparsa, indicando que as ligações feitas por intermediadoras são mais favoráveis. Isto ocorre porque os relacionamentos são selecionados estrategicamente, favorecendo a troca de informações, inovação e competitividade.

#### Força dos laços

A medida da força dos laços refere-se ao grau de intensidade, intimidade e frequência com que os atores se relacionam. O tipo de laço desenvolvido entre os atores pode ser determinado pelas características dos indivíduos ou organizações, pelo tipo de relacionamento que os une, pelo objetivo do contato, pelos diferentes tipos de conexão que podem existir entre os mesmos atores.

Um dos trabalhos mais importantes do campo, é o de Granovetter (1973), que expõe a teoria de que os laços fracos poderiam ser essenciais para trazer novas informações e oportunidades para dentro de um determinado grupo. De acordo com o autor, uma rede de relações muito próximas tende a ter contatos semelhantes, todos dentro de um mesmo círculo. Portanto, num grupo onde houvesse apenas laços fortes, as informações seriam redundantes, e haveria maior dificuldade em se inteirar de novas ideias. Os laços fracos teriam maior potencial para alcançar outros grupos e indivíduos, servindo como pontes que ampliam a possibilidade de obter conhecimentos diferentes.

No entanto, em outro trabalho, Granovetter (1983) reforça a importância dos laços fortes que segundo ele são mais propícios e disponíveis para oferecer suporte a membros da rede. Os laços fortes têm também maior peso nas tomadas de decisão e possibilitam mais credibilidade, influência e rapidez no fluxo de informação. Além disto, trabalhos posteriores citados por Granovetter confirmaram a sua hipótese de que redes de laços fortes tendem a transitividade, isto é, que dois contatos diretos de um ator tendem a desenvolver uma ligação entre si, o que não ocorre em laços fracos.

Em uma pesquisa na indústria de vestuário na cidade de Nova Iorque Uzzi (1997) identificou que as empresas possuíam dois tipos de vínculos com seus fornecedores e distribuidores: o exclusivamente comercial (utilitário) e o que chama de relacionamento mais próximo. O primeiro embora mais frequente, teria menor impacto no sucesso das companhias. Já as relações próximas (laços fortes), eram firmadas com base em confiança, transferência de informações privilegiadas e articulação na solução de problemas, e eram capazes de fornecer recursos e oportunidades difíceis de se obter nas relações de mercado, além de economias de tempo e de custos. Porém, enquanto os relacionamentos de confiança proporcionam diversos benefícios, o excesso destas mesmas ligações pode prejudicar as atividades econômicas, o que Uzzi chamou de paradoxo de imersão.

Em estudo mais recente Oh, Chung e Labianca (2004) investigaram a efetividade de grupos baseados nos fluxos de capital social dentro das redes. Os autores consideraram os dois tipos de laços: fortes e fracos, e a qualidade dos mesmos, chegando à conclusão de que uma rede com ligações em demasia de um só tipo tende a ser contra produtiva. Os resultados se assemelham aos de Uzzi (1997), indicando que a configuração ótima para a efetividade das redes é um nível moderado de ligações fortes e de fechamento. A pesquisa apontou ainda que as ligações externas mais profícuas são aquelas que conectam a líderes de

outros grupos, confirmando também a suposição de Granovetter (1973) de que apenas os laços fracos que fazem a intermediação entre dois grupos representam real vantagem para as redes.

### Centralidade

Outra medida comum na ARS é a centralidade. Refere-se ao quanto as relações se concentram em um nó ou grupo de nós. A centralidade é o que geralmente torna a posição destes nós estruturalmente única, e que normalmente pode estar relacionada com processos e propriedades importantes para um dado grupo (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

Freeman (1979) propôs a classificação em três conceitos de centralidade, conforme o atributo estrutural em foco. O primeiro é a **centralidade de grau**, que é simplesmente a quantidade de relações diretas com outros nós da rede. Este conceito está associado à capacidade de comunicação entre os atores. Quanto maior o grau, maior o potencial para comunicar ideias ou receber recursos, etc. A **centralidade de intermediação** pode ser entendida como a capacidade de mediar as ligações entre outros atores. Entende-se que esta posição possibilita um certo controle das informações que circulam na rede, portanto, quanto mais central, maior o controle sobre o fluxo de informações. Por fim, a **centralidade de proximidade** indica o quão próximo se localiza um nó de todos os outros. Este conceito é relacionado à independência de um ator. À medida que ele seja mais central, não necessita de outros intermediários para alcançar os demais. Uma outra interpretação é que os pontos mais centrais seriam também os mais eficientes pois precisariam de menos tempo e recursos para mobilizar os outros.

A centralidade pode ser associada, entre outros, à capacidade de inovação (CONSIDINE; LEWIS, 2007), ao comprometimento dos colaboradores (LEE; KIM, 2011), ao desempenho (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996), e à confiança, reputação e influência das organizações (PROVAN; HUANG; MILWARD, 2009). Contudo, alguns estudos não encontraram relação entre a centralidade na performance (SCHALK; TOREVLIED; ALLEN, 2009) ou mesmo apontaram um efeito negativo nos resultados da colaboração (ARYA; LIN, 2007).

A pesquisa de Crona e Parker (2011) investigou como o conhecimento que é produzido por pesquisadores é alcançado e usado por legisladores. Os resultados sugerem que o contato direto tanto dos legisladores com os pesquisadores e entre si, favorece a

propagação do conhecimento e sua aplicação. Já a centralidade de intermediação não foi um fator suficiente para explicar a transferência de conhecimento.

Em um estudo com 225 empresas de biotecnologia num período de cinco anos, Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) estudaram como os arranjos colaborativos contribuem para o aprendizado organizacional. Os resultados indicam que o envolvimento na rede ajuda as empresas a desenvolverem capacidades e a percepção para novos projetos. Neste sentido, a centralidade é primordial para o desempenho organizacional. No entanto, a participação na rede não garante o sucesso das empresas.

Considine e Lewis (2007) investigaram se a inovação nas políticas governamentais são fruto das posições formais ou da estrutura das redes. Com base nos dados de redes de políticos e burocratas de onze governos municipais, os autores concluíram que a centralidade nas redes informais é um fator mais importante do que os cargos e hierarquias formais para determinar quem inova na administração pública. Porém, há de se ressaltar que isto depende de qual rede é avaliada. Neste caso os autores pesquisaram redes de aconselhamento e de informações estratégicas, tendo esta última o maior impacto nos resultados.

Para compreender como os recursos dos parceiros influenciam nos resultados de redes colaborativas Arya e Lin (2007) investigaram 52 organizações sem fins lucrativos. Os autores apontam que características organizacionais, da estrutura das redes, e dos atributos dos parceiros podem favorecer as redes tanto em termos monetários e não monetários. A centralidade neste estudo interferiu negativamente nos resultados da colaboração. Além disto, a posição de intermediador em buracos estruturais favoreceu apenas organizações de alto status.

Ao investigar parcerias de serviços intermunicipais Leroux e Carr (2010) buscaram avaliar o impacto das redes pessoais dos governantes na estrutura das redes de serviços. Entre os 44 governos locais estudados, os autores observaram que a participação dos seus administradores nas mesmas associações profissionais aumenta a probabilidade de cooperação entre os municípios, e ainda que a centralidade e a densidade das redes de serviços, podem ser determinadas pela natureza dos contratos entre os governos.

Tsai (2002) investigou a coordenação entre unidades de negócios em uma empresa petroquímica. Neste estudo, a centralização da rede que segue a sua estrutura hierárquica



formal dificultou o compartilhamento de informações. Ao passo que as relações informais, com um padrão mais descentralizado influenciaram positivamente a troca de conhecimentos entre as unidades.

No estudo já citado de Lee e Kim (2011) a relação entre o grau de envolvimento afetivo dos funcionários e a centralidade da rede segue um padrão não linear. Isto é, o envolvimento afetivo é maior quando a rede tem um nível moderado de centralidade, e o contrário acontece se o nível de centralidade for muito baixo ou muito alto.

A partir dos estudos apontados nota-se que é difícil generalizar muitas das conclusões sobre as medidas de redes. Os resultados podem depender do tamanho da rede, do tipo de ator envolvido, do tipo de laços que as compõem, dos recursos de seus membros, do contexto, se o tipo de relação é cooperativo ou competitivo, etc. Os estudos mostram também a versatilidade da ARS para a compreensão de inúmeras variáveis em diversos contextos. Os principais aspectos da literatura pesquisada estão resumidos no Quadro 2.

**Quadro 2** Literatura envolvendo a ARS.

Referências	Foco da pesquisa	Métodos	Unidade de análise/Contexto	Principais conclusões
Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996	Aprendizagem organizacional	Questionário, ARS	Empresas/Diversos setores	Empresas com laços apresentam significativamente mais competência e experiência. A centralidade favorece bons resultados
Uzzi, 1997	Desempenho	Pesquisa etnográfica	Empresas/Indústria de vestuário	Redes com relações próximas reduzem custos, facilitam a solução de problemas e o acesso a recursos especiais. Porém alerta que uma rede composta apenas com laços fortes está sujeita a riscos e que o ideal é uma estrutura mista
Tsai, 2002	Compartilhamento de conhecimento	Estudo empírico, ARS	Unidades de negócios/Diversas indústrias	A estrutura hierárquica centralizada influencia negativamente o compartilhamento de conhecimento entre as unidades de negócios, enquanto as interações informais descentralizadas o favorecem.
Bae e Gargiulo, 2004	Desempenho e dependência de parceiros fortes	Documental, ARS	Empresas/Setor de telecomunicação	Redes menos densas são mais rentáveis, porém na dependência de recursos de outros parceiros, a melhor estratégia é estreitar os laços
Oh, Chung e Labianca, 2004	Capital social	Questionário, ARS	Funcionários/Diversos setores	A estrutura mais efetiva para o capital social é um nível moderado de fechamento de laços informais dentro da rede, mas com ligações entre os líderes de outros grupos

Arya e Lin, 2007	Resultados de colaboração monetários e não monetários	Entrevistas, ARS	Organizações/Terc eiro setor	A centralidade surtiu um efeito negativo sobre os resultados da colaboração. A posição de intermediador em buracos estruturais favoreceu apenas organizações de alto status
Considine e Lewis, 2007	Inovação	Questionário, ARS	Políticos e burocratas/Governos municipais	A centralidade dos atores é importante para determinar quem inova. Os diferentes tipos de rede (tipo de ligações existentes) fazem diferença
Andrew, 2008	Decisão sobre parcerias e contratos	Documental, ARS	Agências/ Governos locais	As características que envolvem o fornecimento de um bem ou serviço influenciam a maneira como se formam as parcerias. Redes mais densas reduzem riscos de quebras de acordo, porém as menos densas são formadas como estratégia para inovação.
Leroux e Car, 2009	Influência das redes interpessoais na formação de redes entre governos	Entrevistas e análise documental, ARS	Municípios e agentes públicos/Governos locais	O tipo de serviço envolvido na parceria pode definir a densidade e centralidade da rede. O contato entre os agentes públicos é importante para a cooperação intermunicipal, uma vez que aumenta a probabilidade dos municípios colaborarem em consórcios
Provan, Huan e Milward, 2009	Confiança, reputação e influência	Estudo longitudinal, questionário	Agências/Serviços de saúde comunitárias	A centralidade na rede é positivamente associada à confiança, reputação e influência. Esta relação é mais forte na rede mais madura
Schalk, Torenvlied e Allen, 2009	Satisfação de usuários como indicador de desempenho	Entrevistas e análise documental, ARS	Faculdades	A centralidade de grau (ou atividade na rede) não foi fator influente no desempenho da rede. A força dos laços e o grau de coesão dos grupos mostraram grande influência na satisfação dos usuários
Fritsch e Kauffeld-Monz, 2010	Compartilhamento de conhecimento	Questionário e entrevistas, ARS	Empresas/Redes de inovação locais	Redes densas e particularmente laços fortes são pré-requisitos importantes para uma divisão de informação e conhecimento. Não há retornos privados resultantes do número de papéis de intermediação que um ator assume
Crona e Parker, 2011	Uso do conhecimento	Estudo de caso, ARS	Legisladores e pesquisadores/ Organizações de pesquisas políticas	A centralidade de grau entre legisladores e entre estes e os pesquisadores aumentou as chances do uso do conhecimento. Porém a centralidade de intermediação não teve influência significativa
Lee e Kim, 2011	Comprometimento afetivo como indicador do comprometimento organizacional	Questionário, ARS	Funcionários/ Governos locais	A centralidade da rede dos funcionários tem uma relação em forma de U invertido com o comprometimento afetivo e buracos estruturais ter uma

				associação em forma de U com o comprometimento afetivo. Não se encontrou relação entre a força dos laços e comprometimento afetivo
Reagans e Zuckerman, 2012	Produtividade	Questionário, ARS	Funcionários, equipes/Diversas indústrias	A densidade contribui para alcançar um maior nível de produtividade. No entanto, a heterogeneidade do grupo também se mostrou um fator importante na produtividade das equipes
Wise, 2014	Desempenho	Documental, ARS	Funcionários, equipes/Agência de viagens	O estudo confirma que a estrutura das redes está relacionada ao desempenho e, como outras medidas da ARS, a coesão do grupo mostra uma relação em forma de U invertido com a performance
Kawonga, Blaauw e Fonn, 2015	Fluxo de informação	Estudo de casos múltiplos	Gestores/ Programas de saúde pública	A homofilia e baixa coesão limitam as oportunidades de compartilhar informações e apoio entre os gestores e os executores

**Fonte:** autora

### 2.3. Relação entre a ARS e as competências organizacionais

Entre os fatores que favorecem o desempenho em organizações públicas, muitos autores citam a gestão estratégica como um fator chave (LEE; WHITFORD, 2012). Durante muito tempo nos estudos organizacionais predominaram as teorias que consideravam fatores externos como determinantes de sucesso nas organizações.

A partir da VBR, porém, buscou-se explicar a diferenciação entre as performances das empresas com base em seus recursos internos. Alguns autores acreditam que apesar das perspectivas opostas, as duas interpretações podem ser conciliadas (FLEURY; FLEURY, 2003; MOREIRA; MUNCK, 2010). E mesmo alguns trabalhos empíricos demonstram que a combinação entre as duas teorias é vantajoso às organizações públicas, ao contrário do que se focar apenas em fatores externos (KNUTSSON et al., 2008).

Não obstante, a VBR não é particularmente valorizada no âmbito das organizações públicas (SZYMANIEC-MLICKA, 2014). Apesar de várias abordagens na literatura, temas como as competências essenciais continuam pouco exploradas (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007). Embora muitos autores reconheçam a importância de se identificar e alinhar as competências às estratégias, esta ainda é uma tarefa difícil para as organizações. Identificar e desenvolver suas principais competências pode ter um impacto decisivo no alcance dos objetivos.

A integração da ARS com a VBR pode fornecer uma compreensão mais aprofundada das bases e do desenvolvimento de vantagens competitivas (POTGIETER et al., 2006). Considerando que as interações dos indivíduos dentro das organizações favorecem a formação e o fortalecimento das competências. Assim, conhecendo a evolução das redes sociais as organizações podem, entre outros, adquirir, descartar ou relocar recursos que se adequem melhor à estrutura social, e planejar uma infraestrutura de comunicação conforme a necessidade de aprimorar as conexões existentes.

De acordo com Lima e Silva (2015) a integração da equipe e a comunicação entre os funcionários estão entre os fatores determinantes do desenvolvimento de competências coletivas. Segundo os autores, os dois fatores podem ter aspectos positivos ou negativos. Por um lado a integração contribui para a melhora da produtividade, mas por outro, a afetividade dos relacionamentos pode levar à insubordinação. Da mesma forma é prejudicial à organização quando os funcionários usam o conhecimento de uma forma corporativista, como fonte de poder e sem compartilhá-lo.

A interação entre os grupos também foi apontado por Klein e Bitencourt (2012) como um meio efetivo para o desenvolvimento de competências. Os autores chegaram a esta conclusão através de um estudo de caso envolvendo entrevistas, grupos focais e observação, na realização de um processo complexo e estratégico de uma empresa, que envolveu a mobilização de equipes.

Chow e Chan (2008), a partir de um estudo com 190 gerentes de empresas de diversos ramos, buscaram identificar quais os fatores do capital social influenciam o compartilhamento de informações. Os resultados apontam que as redes sociais e os objetivos em comum contribuem significativamente na disposição em compartilhar informações, bem como na pressão social para que as pessoas o façam.

Através da ARS, Kim et al. (2014) analisaram as características do fluxo de conhecimentos e o papel de atores específicos neste processo em unidades de negócios de seis organizações de diferentes setores, nas quais foram entrevistados vários níveis de gerência. O estudo revelou que o maior fluxo de conhecimento predomina dentro das unidades e não entre elas, e também a comunicação vertical do topo para baixo. Existe uma diferença entre a posse de conhecimento e a sua distribuição. Lacuna esta que aumenta junto com o nível de gerência. Além disto, 20% das pessoas nas organizações dominam a maior parte das atividades de intermediação do conhecimento.

Apesar de o estudo ter se restringido a empresas de um país do oriente, o que pode dificultar generalizações por fatores culturais, vale ressaltar duas observações. Primeiro, a predominância da circulação do conhecimento dentro das unidades é esperada, devido aos objetivos e metas comuns. Segundo, demonstrou também que a posição hierárquica dos atores influencia na distribuição de informação nas redes. Portanto, este trabalho e os demais supracitados apontam que as interações sociais têm uma relação fundamental na formação de competências, no compartilhamento de objetivos e de informações. Estes fatores por sua vez, tendem a contribuir na implantação de estratégias, conforme já visto anteriormente.

O envolvimento dos gerentes pode ser considerado um dos recursos chave das organizações (BUTLER, 2009). Desta forma, presume-se que os indicadores das redes destes atores tem efeito direto no desenvolvimento das competências organizacionais, especificamente nos fatores propostos por King, Fowler e Zeithaml (2002), apresentados na figura 3, adiante.

É possível também encontrar na literatura várias evidências de como as redes contribuem para a transmissão de conhecimento (CONSIDINE; LEWIS, 2007; TSAI, 2002; UZZI, 1997), para o compartilhamento de valores (PROVAN; HUANG; MILWARD, 2009), e na execução de trabalhos em colaboração (LEROUX; CARR, 2010). Todos estes são fatores citados como importantes na formação de competências que proporcionam vantagem competitiva sustentável, ou no caso de organizações públicas, amparam o sucesso dos objetivos de longo prazo. Porém a ARS foi muito pouco explorada nos estudos sobre competências. Diante disto, é preciso averiguar empiricamente as relações entre os indicadores de redes e os critérios das competências distintivas, e compreender de que forma as redes influenciam o desenvolvimento das competências.

Como se vê, as redes sociais contribuem em grande parte com o compartilhamento e transferência de recursos dentro das organizações, em especial os intangíveis, como é o caso das competências. Levando-se em consideração os quatro elementos propostos por King, Fowler e Zeithaml (2002) como indicadores da sustentabilidade das competências organizacionais, podemos usar as variáveis das redes sociais para melhor compreender como se desenvolvem estas competências. Porém, como anteriormente mencionado, as organizações públicas não buscam inicialmente vantagens competitivas. De modo geral, é irrelevante a elas se outras organizações conseguem imitar ou substituir seus recursos de valor. Convém portanto, esclarecer de que maneira se espera que estes dois grupos de variáveis estejam relacionados no âmbito do setor público.

Se às instituições públicas não interessa a raridade e a não substituição dos recursos, os indicadores de robustez, conhecimento tácito e fixação devem avaliar simplesmente a importância de uma competência para o bom desempenho da organização.

Desta forma, ao medirmos o grau de fixação de uma competência, o que se busca não é saber se ela corre o risco de ser transferida para um concorrente, mas o quão dispersa ela está em toda a organização. Presume-se que uma rede menor, mais densa e descentralizada possa favorecer a dispersão das competências facilitando e acelerando a expansão dos conhecimentos, habilidades e rotinas organizacionais dentro da própria organização.

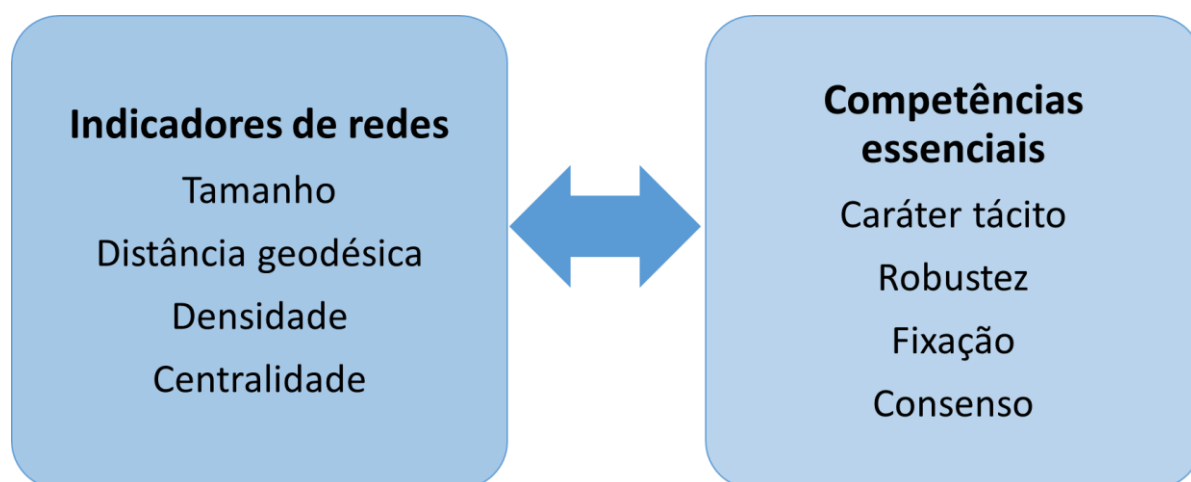
A robustez originalmente avalia o grau de vulnerabilidade das competências em relação a mudanças externas. Tais mudanças não afetam as organizações públicas da mesma forma que afetam as privadas. Mudanças tecnológicas, econômicas, etc. ameaçam as empresas de perderem mercado, perderem lucro, serem superadas por seus concorrentes e mesmo deixarem de existir. Por outro lado, as organizações públicas sofrem menor impacto e influências externas. Mudanças políticas, ou econômicas geralmente podem levar a cortes nos orçamentos, porém é mais difícil que levem à extinção das instituições públicas. Assim, visto que mudanças externas tem menor relevância, busca-se medir a robustez a partir do alinhamento entre a competência e a estratégia da organização. O sucesso para o alcance de um plano estratégico, se inicia com sua ampla divulgação por toda a instituição. Desta forma, espera-se que em redes de comunicação intensa, as estratégias e objetivos das organizações sejam transmitidos mais amplamente.

O conhecimento na forma tácita é mais difícil de ser copiado ou transferido. Daí a importância deste recurso para as empresas privadas manterem a sua vantagem competitiva. Porém, medindo o caráter tácito das competências nas organizações públicas, busca-se avaliar o grau de expertise da equipe com relação a uma determinada competência. Uma vez que se em níveis maiores de aprendizagem o conhecimento se torna cada vez menos explícito (DREJER, 2001), encontrando um alto nível de uso de conhecimento tácito pode-se inferir que a equipe está muito bem treinada nesta competência. Assim, a transferência de conhecimento, especialmente o tácito, tende a ocorrer mais facilmente em redes mais densas e menos centralizadas (RÓZEWSKI; JANKOWSKI, 2015).

E por fim também o consenso também deve sofrer influência da estrutura das redes, que possibilita a comunicação e facilita a aproximação de diferentes pontos de vista.

As possíveis relações entre os dois grupos de indicadores são apresentados na Figura 3, e na seção a seguir, será apresentada a metodologia que possibilitará verificar estas relações.

**Figura 3** Indicadores da pesquisa.



**Fonte:** Autora

### 3. Metodologia

O objetivo deste trabalho investigar a influência da estrutura das redes sociais dos gestores intermediários no consenso dos mesmos quanto ao desempenho e sustentabilidade das competências essenciais de uma instituição pública de ensino superior, e desta forma, propor um conjunto de ações favoráveis ao aprimoramento da gestão de competências no setor público. Sabe-se que o elemento humano é fundamental na constituição das competências organizacionais, pois são os indivíduos que operam os sistemas administrativos e tecnológicos. Muitos autores apontam as interações entre os grupos como um fator responsável pelo desenvolvimento das competências, à medida que permitem a combinação e complementação de conhecimentos, fortalecimento da cultura e de normas implícitas, e propagação das boas práticas das rotinas organizacionais. Assim, este estudo usará a ARS, abordagem conceituada nos estudos sobre interações sociais, num tema e contexto ainda pouco estudados, a gestão de competências na administração pública.

#### 3.1. Caracterização da pesquisa

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva pois propõe-se a caracterizar a situação investigada através das variáveis definidas. Os procedimentos adotados caracterizam-na como um estudo de caso de abordagem qualitativa. O estudo de caso é uma estratégia apropriada para compreender os fenômenos organizacionais, sociais e políticos, preservando a perspectiva holística e as características reais do contexto pesquisado (CRESWELL, 1997; YIN, 2001). A abordagem descritiva e qualitativa busca compreender o objeto como de forma aprofundada e em todos os seus aspectos, de forma empírica e interpretativa (STAKE, 1995).

#### 3.2. Etapas da pesquisa

Os procedimentos da pesquisa foram estruturados em quatro etapas, conforme indicado na figura 4, que vão da concepção do estudo à apresentação das propostas para a gestão de competências com base nos resultados encontrados. Apresenta-se a seguir o detalhamento destas etapas.

Fase 1: Desenvolvimento conceitual e metodológico



A primeira fase, de desenvolvimento conceitual e metodológico, foi onde se elaborou a questão de pesquisa e o aprofundamento teórico, que por sua vez orientaram a definição das diretrizes metodológicas e do instrumento de pesquisa.

#### Fase 2: Coleta de dados

A coleta de dados foi feita a partir de três fontes: entrevistas, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários. As entrevistas têm o objetivo principal de identificar quais as competências críticas para o sucesso das organizações. Para alcançar este propósito, uma vez que se espera que as principais competências organizacionais estejam vinculadas à sua estratégia, é preciso ouvir a perspectiva das pessoas que estão mais próximas da elaboração do planejamento estratégico, ou seja a alta gerência. Nas universidades, que costumam ter uma estrutura menos verticalizada, a alta gerência é representada pelo(a) o(a) reitor(a), e pelos pró-reitores.

As informações obtidas com as entrevistas foram confrontadas com materiais escritos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, o estatuto e regimento da UFAL, os quais tratam da estratégia, objetivos, metas e finalidades da universidade e de seus órgãos. A síntese das duas análises deu origem à lista de competências investigadas através do segundo instrumento de coleta de dados.

O propósito dos questionários foi obter uma avaliação da média gerência das competências elencadas anteriormente pela alta gerência. Os questionários foram aplicados com os coordenadores ou gerentes de departamentos das pró-reitorias e da Superintendência de Infraestrutura - Sinfra. Os questionários foram aplicados de forma presencial, ou enviado por e-mail, quando a pesquisa face a face não foi possível. Além da avaliação da sustentabilidade das competências, o questionário também investigou se os vários tipos de relacionamentos entre os gerentes possuem alguma influência na sua percepção das competências.

As perguntas e questões dos instrumentos são apresentadas de forma detalhada mais adiante.

#### Fase 3: Análise de dados

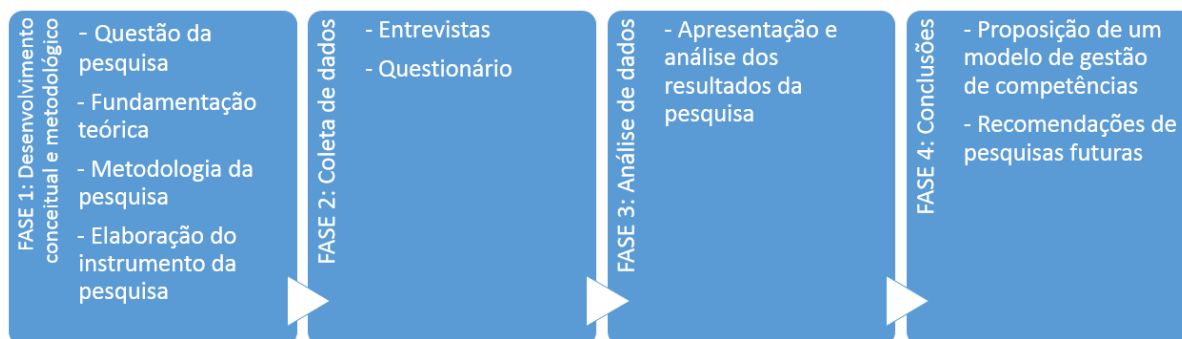
A fase 3 é a etapa de análise dos dados coletados na fase anterior, avaliando e interpretando os resultados com base na revisão de literatura realizada na fase 1. Para isto, primeiramente o conteúdo das entrevistas foi submetido à análise de conteúdo. Para os dados

dos questionários foram aplicadas medidas estatísticas descritivas e medidas estruturais e relacionais da análise de redes sociais, com o apoio dos *softwares* Excel 2013 e Ucinet 6.627.

#### Fase 4: Conclusões

Na última fase, são apresentadas as conclusões da pesquisa. A análise de dados revela quais são as competências mais valiosas para as organizações em termos de desempenho e sustentabilidade, de acordo com a percepção dos gerentes. Bem como, descreve a estrutura de relacionamento existente entre mesmos. Os resultados forneceram embasamento para as propostas de ação na gestão de competências para a administração pública. Propostas estas no sentido de aprimorar o caráter tácito, robustez, fixação e consenso das competências, ao mesmo tempo que ofereçam meios de melhorar os canais de comunicação entre os gerentes para adequar o que for preciso na estrutura das redes sociais. Nesta fase também foram avaliadas as limitações da pesquisa que deram origem às sugestões para investigações futuras.

**Figura 4** Fases da pesquisa.



**Fonte:** autora

### 3.3. Modelo do estudo

O modelo do estudo foi elaborado para permitir esclarecimento sobre as relações entre dois conjuntos de variáveis: os indicadores da estrutura dos relacionamentos e as medidas de sustentabilidade das competências organizacionais.

No primeiro grupo, as variáveis escolhidas são aquelas que reforçam o aspecto sustentável das competências organizacionais, ou seja, o que faz com que as competências permaneçam eficientes/eficazes no longo prazo. São elas fixação, robustez e caráter tácito. O consenso se encontra também nesta categoria por existirem evidências de que o amplo

consenso entre os gestores com relação às competências revela uma percepção correta da sua importância para a organização.

No segundo grupo, as variáveis de redes, serão investigados indicadores estruturais (tamanho, distância geodésica e diâmetro da rede), indicadores relacionais (coesão da rede) e indicadores de centralidade (grau de entrada e de saída, intermediação e proximidade) das redes internas formais e informais, pessoais e à distância, de gestores das organizações. Estas variáveis irão retratar as principais características das redes de comunicação dos gestores.

As variáveis do modelo de estudo nas redes da universidade são detalhadas a seguir, com as suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO):

### **1ª Categoria do modelo de estudo: sustentabilidade das competências**

#### **Caráter tácito**

DC: representa a quantidade de informações tácitas e explícitas que são compartilhadas sobre as competências entre os gerentes/diretores.

DO: será indicada pelo grau de concordância que os atores afirmam com relação aos meios pelos quais as informações transitam na rede.

#### **Robustez**

DC: refere-se a uma característica de força da competência com relação às mudanças que podem ocorrer na organização.

DO: a robustez será averiguada quanto à percepção dos gerentes sobre a resistência às mudanças bem como a quanto à necessidade de uma dada competência na execução bem sucedida da estratégia organizacional.

#### **Fixação**

DC: revela em qual ou quais partes da organização se localiza a competência.

DO: os gerentes/diretores indicarão em qual proporção acreditam que se localiza a competência em cada uma das opções apresentadas.

#### **Consenso**

DC: é a medida do quanto os gerentes concordam ente si com relação à importância e durabilidade das competências.

DO: as opiniões dos gerentes/diretores quanto à contribuição das competências para o desempenho da organização serão analisadas estatisticamente para demonstrar o grau de concordância.

## **2ª Categoria do modelo de estudo: estrutura das redes**

### **Tamanho da rede**

DC: consiste no total de conexões existentes entre os atores da rede.

DO: o tamanho é determinado com base na quantidade de relações identificadas entre os gerentes/diretores das universidades.

### **Distância geodésica**

DC: representa o “caminho” mais curto entre dois atores. É calculada pelo o número de relações no menor caminho que conecta um ator a outro.

DO: será obtida a partir da estrutura da rede, com base em questões respondidas pelos gerentes/diretores quanto aos contatos nas suas redes de comunicação.

### **Diâmetro**

DC: o diâmetro ajuda demonstrar a dimensão de uma rede, pois representa a maior distância geodésica entre os atores conectados. Em outras palavras, é o maior menor caminho.

DO: é obtido observando-se quantos passos leva-se para chegar entre os dois atores mais distantes, pelo caminho mais curto.

### **Coesão**

DC: retrata o grau de conectividade entre os atores da rede.

DO: a densidade é a medida global de coesão, e é obtida calculando-se o quociente entre o número de ligações existentes pelo total de ligações possíveis dentro da rede.

### **Centralidade da rede**

DC: centralidade é uma maneira de medir a importância de um ator, segundo a sua posição estrutural na rede.

DO: a centralidade pode ser mensurada de várias formas. As principais são (1) a centralidade de proximidade calculada pela média da distância geodésica entre um ator e todos os outros da rede; (2) a centralidade de grau que é simplesmente a soma de conexões de um ator; (3) e por fim, a centralidade de intermediação revela o grau que um ator intermedia as ligações entre dois outros atores. É o percentual das distâncias geodésicas de toda a rede que passam por um determinado ator.

### 3.4. Caracterização da organização

A Universidade Federal de Alagoas, criada em 1961 pela Lei Federal nº 3.867, com a união das Faculdades, já existentes, de Direito, Medicina, Filosofia, Economia, Engenharia e Odontologia. É classificada como autarquia federal, ou seja, é um órgão autônomo, com gestão administrativa e financeira descentralizadas.

A Ufal tem um grande valor social e econômico para a região por ser a maior instituição pública de ensino do Estado. Com sede no campus A. C. Simões na capital Maceió, possui ainda unidades em Rio Largo (campus Delza Gitaí); Arapiraca, (campus Arapiraca), Penedo (Unidade Penedo), Palmeira dos Índios (Unidade Palmeiras), Delmiro Gouveia (campus do Sertão) e Santana do Ipanema (Unidade Santana). Possui também atividades de ensino à distância nos polos da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em Boca da Mata, Maragogi, Matriz do Camaragibe, Olho D'Água das Flores e São José da Laje, além de outras unidades descentralizadas na capital com atividades de extensão.

Atualmente conta com 84 cursos de graduação (presenciais e à distância) com cerca de 26 mil alunos matriculados. E mais diversos cursos de especialização, mestrado e doutorado em várias áreas. No quadro de pessoal a UFAL conta atualmente com 1.698 servidores técnicos e 1.394 docentes.

#### A estrutura administrativa da UFAL

O Artigo 7º do Estatuto da UFAL de 2006, estabelece a estrutura administrativa da universidade, composta pelos seguintes órgãos:

- I – Conselho Universitário - CONSUNI;
- II – Conselho de Curadores - CURA;
- III – Reitoria;
- IV – Unidades Acadêmicas;

## V – Órgãos de Apoio.

Ainda no Artigo 14, o estatuto define a reitoria como órgão máximo da execução administrativa e acadêmica da universidade, junto à qual, funcionam seis pró-reitorias, configurando a alta gestão da instituição. São elas: Pró-Reitoria Estudantil – PROEST, Pró-Reitoria de Extensão - PROEX, Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho – PROGEP e Pró-Reitoria de Gestão Institucional – PROGINST.

As pró-reitorias, cada uma no seu âmbito específico, são responsáveis pela elaboração e coordenação de políticas para a universidade bem como pela execução e acompanhamento de ações dentro destas políticas. Abaixo, são especificadas resumidamente as funções de cada uma.

**Proest:** tem por finalidade assistir à comunidade estudantil em toda sua plenitude, além de planejar, gerir e executar as políticas e atividades estudantis, promovendo ampla integração do corpo discente, comunidade e Universidade.

**Proex:** tem por finalidade planejar e coordenar políticas de extensão e atividades artístico-culturais desenvolvidas sob a forma de programas, ações, cursos e serviços especiais.

**Prograd:** tem por finalidade planejar, coordenar e acompanhar as políticas de ensino de graduação avaliando a elaboração dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação e as atividades de estágio curricular e monitoria a eles relacionados.

**Propep:** tem por finalidade planejar e coordenar as políticas de pesquisa e pós-graduação, acompanhando e avaliando a elaboração e implementação dos programas e projetos dos cursos de pós-graduação; além de planejar, organizar e executar ações institucionais para promover a geração de empreendimentos de base tecnológica.

**Progep:** tem por finalidade planejar e coordenar as políticas de desenvolvimento do corpo docente e técnico-administrativo, além das atividades relacionadas à administração, ao controle e à avaliação do quadro funcional e dos processos de trabalho, assistindo-os em sua plenitude.

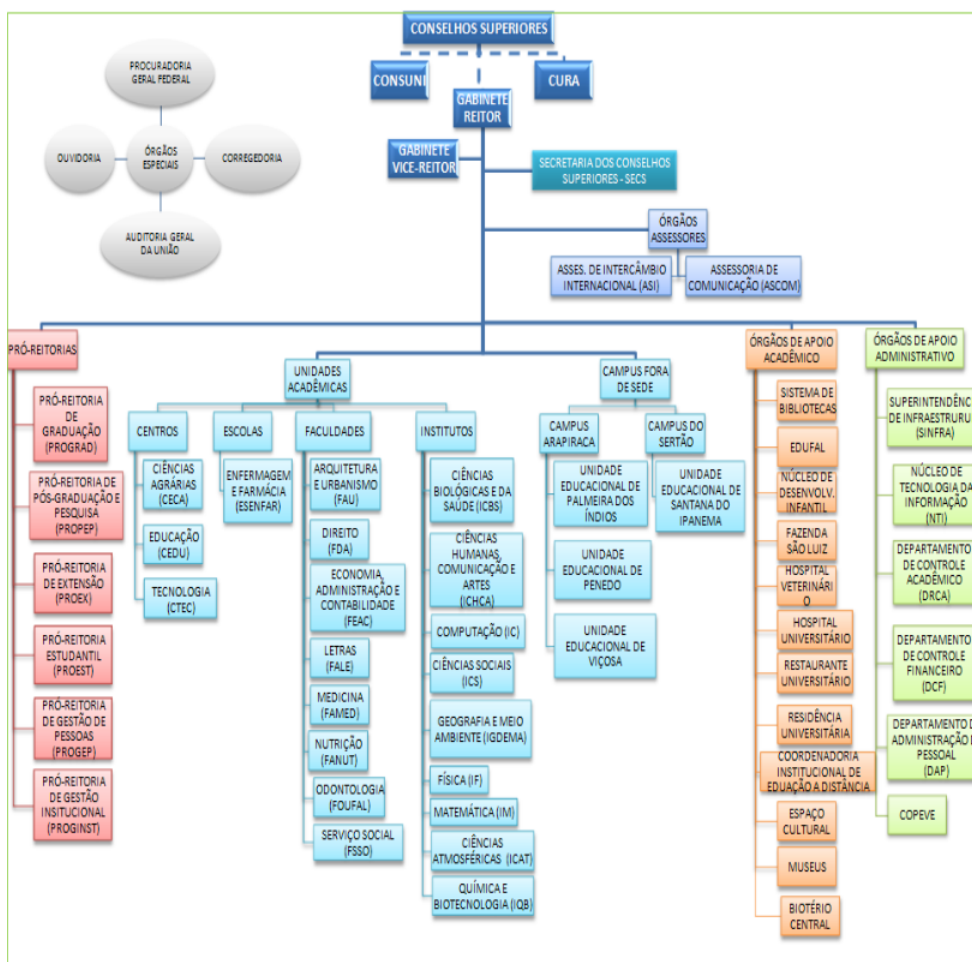
**Proginst:** tem por finalidade planejar e coordenar as políticas de desenvolvimento institucional e as atividades de gestão da informação, de programação orçamentária, de planejamento e avaliação da Ufal, tendo em vista os compromissos e os recursos repassados

pelo Ministério da Educação (MEC), de convênios e contratos, bem como, de outros Ministérios e agências financiadoras nacionais e estrangeiras.

Além das pró-reitorias o estudo abrangeu também a Superintendência de Infra-Estrutura. Embora seja órgão de apoio administrativo da Reitoria, é uma das subunidades estratégicas da universidade. Com um escopo amplo de atividades, desempenha um papel central nas atividades de manutenção transportes, comunicações, compras, administração e proteção patrimonial, planejamento e execução de obras, projetos de engenharia e arquitetura, além de outros assuntos relacionados à administração da infra-estrutura da universidade.

Abaixo das pró-reitorias e da Sinfra, atuam as coordenações, assessorias, gerências e outros órgãos executivos, representando a gestão intermediária. Segue abaixo o organograma da universidade. Outros órgãos executivos, representando a gestão intermediária. Segue abaixo o organograma da universidade.

**Figura 5** estrutura organizacional da Universidade Federal de Alagoas



**Fonte:** UFAL, 2013

### A gestão de competências na UFAL

Em 2006 o decreto 5.707 da presidência da república, instituiu diretrizes para o desenvolvimento de pessoal das instituições federais. Este decreto visava pôr em prática a gestão por competências no serviço público, entendendo-a com o seguinte conceito: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2006).

Embora tenha uma conceituação restrita de gestão por competências, limitando-a a ações de capacitação, muitas instituições federais não conseguiram implantá-la efetivamente (BRANTES, 2012), mesmo após 10 anos da publicação do decreto.

Na UFAL, foram poucas e pontuais as ações que visaram implantar a gestão por competências. Por incentivo da Secretaria de Gestão Pública do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, a Ufal deu um passo nesta direção no final 2011, com a posse de uma nova gestão na universidade, a qual inseriu a gestão por competência como parte de suas metas. À época, foram oferecidos cursos de formação aos coordenadores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, e a outros chefes de departamentos sobre a gestão por competência. A ideia era buscar lacunas de competências dentro das unidades organizacionais. A partir desta análise, seria elaborado o plano anual de capacitação, prevendo quais cursos seriam necessários aos servidores para a aquisição de tais competências.

No entanto, essas ações não tiveram repercussão duradoura, uma vez que o seu objetivo não abrangeu uma implantação por completo da gestão por competência, e os planos anuais de capacitação subsequentes não incluíram um estudo amplo sobre as necessidades de competências na organização.

### 3.5. Coleta dos dados

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de três etapas: entrevistas semiestruturadas, levantamento bibliográfico e questionário. Os procedimentos para a consecução de cada uma delas são especificados a seguir.

Entrevistas - tiveram como público alvo, os seis pró-reitores e o superintendente de infraestrutura da universidade. Estes órgãos foram escolhidos por serem unidades



administrativas responsáveis por funções fundamentais no funcionamento da organização. A Sinfra, embora não seja uma pró-reitoria, tem um papel central na aquisição de materiais, manutenção e obras, sendo portanto equivalente a uma pró-reitoria.

Participaram efetivamente desta etapa, cinco pró-reitores. As entrevistas foram realizadas entre setembro e novembro de 2016, e tiveram duração entre 15 a 39 minutos, num total de 133 minutos de gravação.

Levantamento bibliográfico – foram consultados alguns documentos da universidade para comparar e complementar as informações obtidas nas entrevistas, e obter outros dados relevantes para a construção do questionário. No quadro 3 apresenta-se quais foram os documentos analisados e os conteúdos resumidos relativos aos mesmos.

**Quadro 3** documentos analisados e os conteúdos resumidos relativos aos mesmos.

Documentos	Conteúdo resumido
Relatório de gestão - exercício 2015	Análise dos aspectos mais relevantes da gestão acadêmica e administrativa da UFAL, durante o exercício de 2015, incluindo análise do comportamento evolutivo das variáveis consideradas estratégicas no desempenho de sua atuação formal.
Plano de Desenvolvimento institucional (PDI) - 2013-2017	Somatório dos Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas (PDUs), dos Planos de Desenvolvimento dos Campi Fora de Sede (PDCs) e dos Planos Setoriais, consolidados em diretrizes, programas, projetos e ações, para o atendimento da missão institucional da Universidade Federal de Alagoas.
Estatuto e Regimento Geral da UFAL	Institui os órgãos e suas finalidades, disciplina os aspectos gerais e comuns da estruturação e do funcionamento dos órgãos e serviços da Universidade Federal de Alagoas
Carta de Serviços ao Cidadão	Carta-compromisso contendo informações sobre os serviços prestados pelos órgãos ou entidades, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público
Site da UFAL	Contempla informações gerais e o registro atualizado das atividades desempenhadas pelos diversos setores da universidade

**Fonte:** autora

Questionários - Os participantes foram os gestores intermediários da universidade, ou seja, os chefes das coordenadorias e gerências das pró-reitorias e da Sinfra.

### 3.6. Instrumento de pesquisa

O primeiro instrumento é o roteiro das entrevistas. São entrevistas curtas, semiestruturadas e buscam investigar de uma forma mais profunda sobre cinco aspectos da gestão de competências na organização na visão da alta gerência: (1) saber quais as principais competências organizacionais, (2) a compreensão dos gestores sobre a gestão de competências, (3) se já existe algum modelo de gestão baseado em competências, (4) sobre o alinhamento entre as competências e a estratégia e (5) sobre as interações e o desenvolvimento de competências. As questões foram apresentadas da seguinte forma:

#### **Quadro 4** Roteiro das entrevistas.

1. Na sua opinião, qual ou quais são as principais competências da organização (suas funções críticas de sucesso)? Que outras funções dão suporte a esta(s)?
2. O que a organização entende por ‘gestão de competências’ ou ‘gestão por competências’?
3. De que maneira a organização lida com as competências individuais, coletivas e organizacionais (existem programas formais de gestão de competências)?
4. Quem participa do planejamento estratégico da organização? Leva-se em consideração no planejamento, as competências que serão necessárias para alcançar os objetivos estratégicos?
5. Quais tipos de interações entre os gerentes/chefes de departamento são mais frequentes? A organização estimula algum tipo de interação social de alguma forma? Como? Na sua opinião, as interações sociais entre os funcionários podem contribuir para a aprendizagem organizacional?

**Fonte:** autora

O segundo instrumento, o questionário, foi dividido em quatro partes. Na primeira, busca-se avaliar a medida de consenso em relação à percepção dos gestores quanto ao desempenho das competências. A segunda parte, examina como os gestores avaliam cada competência em relação aos elementos que contribuem para a sustentabilidade delas. A terceira parte, visa identificar as características das redes, solicitando que os interrogados indicassem que tipos e com que frequência tinham contato com os outros gerentes. E por último, foram incluídas questões para identificar o perfil dos respondentes. Pelo fato de o estudo se limitar às relações entre gestores, um grupo pequeno, pode-se usar um modelo de questões sobre as interações com lista fechada, que tem a vantagem de diminuir as chances

de erros de memória dos entrevistados, além de garantir que todos os entrevistados também figurarão no desenho da rede (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). As questões são apresentadas no quadro 5 abaixo.

**Quadro 5** Questionário.

<b>MEDIDA DE CONSENSO</b>					
<p><b>Questão 1.</b> Competências organizacionais são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes.</p> <p>Apresentamos abaixo uma lista com algumas das competências da organização. Por favor, indique qual a sua percepção sobre o desempenho de cada uma delas na Ufal, usando a escala de 1 a 5, onde 1- Pouco desenvolvida e 5- Muito desenvolvida.</p>					
Competências organizacionais	1	2	3	4	5
1.1. <b>Competência 1</b> – descrição da competência.					
1.2. <b>Competência 2</b> – descrição da competência.					
1.3. <b>Competência 3</b> – descrição da competência.					
Adaptado de King, Fowler e Zeithaml (2002)					
<b>SUSTENTABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS</b>					
<b>Caráter tácito</b>					
<p><b>Questão 2.</b> O caráter tácito representa a quantidade de informações tácitas e explícitas que são compartilhadas sobre as competências dentro da organização. Sobre cada uma das competências citadas, por favor, indique o quanto está de acordo com cada uma das afirmações abaixo, sendo 1- discordo totalmente, e 5- concordo totalmente:</p>					
<b>Competência 1</b>	1	2	3	4	5
2.1. Os funcionários recebem treinamento a respeito dessa competência.					
2.2. Existe vasta documentação escrita sobre essa competência.					
2.3. Poderia ser redigido um manual útil que descrevesse os conhecimentos necessários para possuir essa competência.					
2.4. Existe necessidade de mais treinamento para os funcionários nesta função.					
Adaptado de King, Fowler e Zeithaml (2002)					
<b>Robustez</b>					
<p><b>Questão 3.</b> A robustez se refere ao alinhamento da competência em relação à estratégia organizacional, bem como a sua resistência no tempo, mesmo na possibilidade de mudanças que afetem a instituição. Sobre cada uma das competências citadas, por favor, indique o quanto está de acordo com cada uma das afirmações abaixo, sendo 1- discordo totalmente, e 5- concordo totalmente.</p>					
<b>Competência 1</b>	1	2	3	4	5
3.1. Essa competência tem contribuído com bons resultados na organização por um longo tempo.					
3.2. Essa competência contribui diretamente no alcance dos objetivos estratégicos da organização.					
3.3. Mudanças externas dificilmente diminuirão a importância dessa competência (são relevantes as mudanças que, na sua opinião, têm uma chance razoável de ocorrer nos próximos dois a três anos).					

3.4. A estratégia de longo prazo da organização precisará dessa competência para ser executada.										
Adaptado de King, Fowler e Zeithaml (2002)										
<b>Grau de fixação</b>										
<b>Questão 4.</b> Competências valiosas podem estar concentradas em pessoas ou elementos específicos ou podem estar disseminadas em todas as partes da organização. Sobre cada uma das competências citadas, por favor, indique o quanto está de acordo com cada uma das afirmações abaixo, sendo 1- discordo totalmente, e 5- concordo totalmente.										
<b>Competência 1</b>						1	2	3	4	5
4.1. Essa competência está restrita a poucos funcionários da universidade.										
4.2. Essa competência está concentrada em uma unidade/órgão da universidade.										
4.3. Essa competência está vinculada a sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos, programas de software.										
4.4. Sistemas de treinamento e incentivo promovem e reforçam essa competência.										
4.5. Essa competência está consolidada na missão, cultura ou valores da organização.										
Adaptado de King, Fowler e Zeithaml (2002)										
<b>ESTRUTURA DOS RELACIONAMENTOS</b>										
<b>Questão 5.</b> Observe as pessoas na lista abaixo. Marque a frequência de seus contatos com elas em cada uma das situações apresentadas nas colunas, conforme a seguinte legenda: 3- se tem contato semanalmente; 2- se tem contato mensalmente; 1- se tem contato raramente; ou coloque 0 apenas na última coluna se você nunca tem contato com esta pessoa.										
Tipos de contato  Pessoas		1) participa de trabalhos em colaboração, comissões ou grupos de trabalho		2) frequenta as mesmas reuniões profissionais		3) entra em contato por e-mail, ou documentos oficiais		4) tem conversas informais sobre trabalho		5) nunca tem contato
<b>PERFIL DO RESPONDENTE</b>										
Lembramos que sua identificação será sempre preservada e que estes dados serão usados unicamente para a elaboração dos resultados do presente estudo.										
Nome										
Formação										
Sexo		Masculino		Feminino						
Faixa etária		de 18 a 36 anos		de 37 a 56 anos		de 57 anos acima				
Tempo como servidor da Ufal		Até 5 anos		Até 10 anos		Até 30 anos		31 anos acima		

### 3.7. Tratamento dos dados

Os dados obtidos por meio dos questionários foram analisados com base em estatísticas descritivas e medidas estruturais e relacionais da análise de redes sociais, com o apoio dos softwares Excel 2013 e Ucinet 6.627. Os dados oriundos das entrevistas serão

submetidos à análise de conteúdo. Os resultados obtidos dos dois casos serão confrontados com as bases teóricas, bem como comparados entre si.

## 4. Resultados

Nesta seção são apresentados os dados analisados das duas etapas da pesquisa, onde, com base nos fundamentos teóricos, são apontadas as relações entre as variáveis de competências e de redes.

### 4.1. Principais competências estratégicas da UFAL

A escolha e a descrição das principais competências estratégicas da Ufal, surgiu a partir das entrevistas com a alta gestão, e dos documentos referentes ao planejamento da universidade. A análise das entrevistas, realizada em duas etapas. Primeiro examinando-se individualmente cada entrevista, por meio de uma análise temática, na qual buscaram-se as informações mais relevantes ao tema central, agrupando-as em categorias (BARDIN, 2011). A segunda etapa foi uma comparação das cinco entrevistas.

As categorias identificadas em cada uma, foram organizadas em quatro temas: competências organizacionais, ações existentes de gestão baseada em competências, alinhamento entre competências e estratégia e a relevância das interações para as competências. Dentro de cada tema, foram observados os principais pontos de convergência e divergência. Abaixo estão as considerações sobre esta análise.

**Competências organizacionais** – Existe uma certa dificuldade em pensar em competências no campo organizacional, por se tratar de um conceito muito mais abstrato do que as competências individuais (MICHAUX, 2011; MUNCK; GALLELI, 2015). Durante as entrevistas, de modo geral, os pró-reitores seguiram a tendência de focar nas competências como forma de atribuições no âmbito das respectivas pró-reitorias.

Porém, quando encorajados a pensar na instituição como um todo, houve quase uma unanimidade em apontar as três atividades finalísticas como as principais competências. O que é natural, visto que um dos critérios para se identificar uma competência essencial é ela estar relacionada à atividade fim (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Desta forma o ensino, a pesquisa e a extensão, os três pilares da universidade foram citados por três dos cinco entrevistados. A percepção destes, é que estas competências são executadas de forma satisfatória pela instituição, como se nota pela fala do pró-reitor abaixo.

Para além das competências individuais, tem uma competência organizacional já configurada na Ufal de, os próprios objetivos fins eu acho que a Ufal hoje caminha no sentido de poder ser indicada como uma boa, um bom *case* de

competência organizacional no ensino, na pesquisa e na extensão. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

Outras competências citadas incluem processos de gerenciamento de pessoal, como planejamento de provimentos; desenvolvimento de pessoal; gestão do conhecimento, como a consolidação das fontes de informações; e a atividade de gestão propriamente dita, a gestão das atividades do cotidiano. Em algumas falas percebe-se que outras competências, ainda não são desempenhadas conforme a expectativa. Como no trecho a seguir:

Na atividade de gestão em si, eu ainda identifico alguns problemas de governança que a própria cultura da universidade não permite fazer uma avaliação hoje de que a Ufal está consolidada no ponto de vista da sua competência organizacional no que tange à gestão. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

Um possível fator que venha a intervir do desenvolvimento das competências organizacionais é o fato de que, por ser uma instituição pública, a universidade está subordinada a certas determinações externas (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007). Um dos entrevistados cita que demandas externas por vezes se sobrepõe às escolhas dos gestores, por força de requisitos legais, ou de políticas que vêm de instâncias superiores. Faz-se necessário que essas demandas sejam cumpridas, porém nem sempre se tem o pessoal e estrutura necessários para isso, causando dificuldades para a execução. Enquanto isso, outras atividades também consideradas importantes para o funcionamento podem ser preteridas.

Atualmente a gente está com foco nesse processo, mas por questões de conjuntura. Fomos assim obrigados, devido a algumas colocações do governo mesmo, do próprio ministério do planejamento, enfim, que deu prazo, que apertou a gente de um jeito que a gente tinha que concentrar nisso. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

A partir das competências organizacionais mencionadas pelos entrevistados e dos documentos da Universidade, foram formadas as definições de cinco das principais competências da Ufal, apresentadas no quadro 6. Estas serviram para complementar o questionário que foi aplicado junto aos coordenadores de cada pró-reitoria.

**Quadro 6** Principais competências da UFAL na visão dos pró-reitores.

Competência	Definição
Oferta de ensino	Oferecer as condições necessárias para a formação de diplomados em diversos setores profissionais com qualidade, flexível e adaptável à realidade na qual estão inseridos
Apoio à pesquisa	Oferecer condições que possibilitem e incentivem o trabalho de pesquisa e a investigação científica, estimulando a criação, divulgação e uso de novos conhecimentos científicos
Apoio à extensão	Oferecer condições e estimular a interação da comunidade universitária com a sociedade, promovendo programas de extensão e atividades artístico-culturais abertas à participação da população
Gestão de pessoas	Capacidade de gerir e desenvolver pessoas, planejando ações com base nas necessidades atuais e futuras de pessoal e considerando aspectos quantitativos, qualitativos e as competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização
Gestão institucional	Capacidade de planejar as ações e o orçamento, acompanhar a implementação do planejamento e a aplicação dos recursos, observando resultados e indicadores. E gerenciar as informações da gestão para subsidiar os próximos planejamentos e ações

**Fonte:** dados da pesquisa

**Ações existentes de gestão baseada em competências** – além de ser um conceito confuso para muitos, a gestão de competências também é bem menos aplicada ao setor público do que ao privado (SZYMANIEC-MLICKA, 2014). Desta forma, o conceito de gestão de competências, ou gestão por competências, não está bem claro na compreensão dos gestores entrevistados. De modo geral, o entendimento se aproxima mais do que alguns autores chamam de gestão por competências, ou seja, a gestão das competências individuais para o desenvolvimento das atribuições específicas de cada função.



Um bom gestor é aquele que consegue identificar as competências dos seus subordinados, maximizá-las, aproveitá-las ao máximo, em uma perspectiva, em um contexto de crescimento como ser humano. Eu acho que é isso [...] tentar identificar competências e maximizá-las numa perspectiva de realização do ser humano. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

Está claro também, que não existe um modelo formalizado de gestão baseada em competências, embora isso seja reconhecido por alguns dos entrevistados como uma necessidade urgente.

A gente tem decreto, a gente tem regulamentação de gestão por competências, só que hoje a gente ainda não consegue colocar em prática como tem que ser. Não só a Ufal, eu falo assim várias universidades. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

No entanto, os gestores reconhecem algumas ações pontuais no sentido de valorizar as competências individuais, especialmente em se tratando de cargos de gestão, como se vê no primeiro trecho abaixo. O problema é que além de incipientes, estas ações não são praticadas em todos os setores, na universidade como um todo, o que fica evidente no segundo trecho. Ainda se percebe que a falta do planejamento das competências que é preciso a adoção de uma perspectiva baseada em competências dentro da cultura da universidade.

As competências individuais, a gente tem tentado, primeiro valorizar esse conhecimento, essas competências em cada servidor, pra que ele possa estar alocado realmente numa área que ele vai poder desenvolver de forma mais adequada, mais produtiva, se envolver [...] Agora, é um processo em construção. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

A gente não tem, um desenho dessa estrutura de funções, de funções não, de atividades. Quando a gente questiona pra quê, pra quê se pede aquele servidor, e se pede às vezes uma descrição simples do que tem de atribuições dentro daquele setor, e quem tem o quê pra fazer, aí se complica. Porque não se chega. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

**Alinhamento entre competências e estratégia** – na visão dos gestores, em consonância com a missão estabelecida no PDI, a função principal da instituição é produzir e socializar conhecimentos. E parece haver um forte consenso entre os pró-reitores quanto à isto. Embora esta equipe de gestão esteja reunida há relativamente pouco tempo (menos de

um ano até a realização deste estudo) a coerência no discurso quanto à missão institucional é provavelmente resultado do planejamento conjunto, bem como de uma comunicação aberta dentro da alta gestão, como destacou um dos pró-reitores.

A atual gestão estabeleceu também alguns princípios norteadores para a sua administração: a democracia participativa, a necessidade de diálogo da instituição com a sociedade e a defesa de uma Universidade pública, gratuita e referenciada socialmente.

Mais do que uma competência, eu penso que é uma missão institucional da universidade. A universidade ela tem como princípio, produzir e socializar conhecimento [...] É, construir as condições objetivas para que o conhecimento ganhe forma, ganhe força, que o conhecimento seja socializado. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

Neste sentido, as três principais competências citadas pelos gestores, estariam em acordo com o objetivo da organização e com seus princípios. No entanto, existe necessidade de desenvolver competências organizacionais para atividades de suporte importantes, como o planejamento do provimento, a área da gestão institucional, ou governança.

Acho que tem um processo, né, ainda em construção. É, nós temos um documento importante da universidade, que norteia, que é o PDI, e quando a gente vai fazer o planejamento da gestão, nesse planejamento a gente também vai perceber que competências nós queremos incentivar, estimular, pra que esse planejamento ele possa ser realizado, a gente parte do que tá colocado no PDI, mas não só do PDI. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

**As interações e as competências** – neste aspecto as respostas dos entrevistados foram bem diversificadas. Em alguns setores percebe-se uma comunicação essencialmente informal, enquanto em outros, afirma-se a prioridade de se conduzirem reuniões formais frequentes, e há ainda uma divisão mas balanceada entre a comunicação formal e informal. De toda forma, os pró-reitores reconhecem vantagens nas interações informais, tais como maior agilidade, e são importantes na execução de tarefas quotidianas e resolução de problemas.

Quanto à qualidade da comunicação na universidade, as respostas também divergiram um pouco, mas as opiniões parecem refletir exatamente os cenários desiguais dentro da universidade, isto é, em alguns setores a comunicação aparenta ser mais intensa e

eficaz, enquanto em outros ainda é deficiente. É esta a percepção apontada no trecho a seguir.

Em alguns lugares [existe essa comunicação], em outros não. Não como um todo, é. Tem locais que você sente realmente que tem uma interação maior. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

Entretanto, quando questionados sobre o papel da universidade no incentivo às interações, houve concordância de que são necessárias mais ações da gestão no sentido de melhorar das comunicações.

Não, eu acho que a gente ainda precisa avançar muito. Na nossa gestão a gente fez essa avaliação que essa falta de interação, ou uma interação ainda limitada, incompleta, era um dos problemas da instituição [...] Mas a gente tá colocando ainda como um processo em construção, porque havia realmente eu acho, uma fragmentação muito grande e as pró-reitorias muito encasteladas entre si. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

Entre os problemas mencionados como barreiras para que universidade desenvolva melhor a comunicação estão a falta de pessoal, o que faz com que o trabalho se acumule, levando à falta de tempo para reuniões e outros encontros; e o ritmo intenso de trabalho, que dificulta os momentos de planejamento e diálogo.

Diante disso, a necessidade de iniciar um processo de gestão de competências se mostra ainda mais crítica, pois de acordo com um dos gestores, grande parte do conhecimento referente ao funcionamento dos setores se baseia atualmente nos indivíduos, é puramente conhecimento tácito, e portanto, frágil de se perder, especialmente quando não existe uma comunicação formal ou informal forte o suficiente entre os servidores.

As respostas foram unânimes quando perguntados sobre a importância das interações nas competências individuais e organizacionais. Destacaram que as interações facilitam a socialização de boas iniciativas, boas ideias, contribuem bastante para disseminar os elementos tácitos, como confiança e o conhecimento de características mais pessoais, os atributos “não técnicos” dos membros de equipe que causam um grande impacto no desenvolvimento dos trabalhos.

Um dos pró-reitores inclusive, afirma que desde sua chegada, tem estimulado o aumento das interações dentro do setor, e que já tem mostrado resultados positivos. Ele também acredita que o impacto benéfico no setor reflete para o resto da organização.

Quanto mais confiança se gera entre as partes, o trabalho, ele flui diferente. Ele tem uma diferença. E assim, até pro gestor, ele conhecendo um pouco mais até, que às vezes não precisa ser um laudo técnico [...] é identificação dessas coisas assim que também que não são tão técnicas, que às vezes fazem toda a diferença no desenvolvimento do trabalho, e que a equipe, ela sabe, a equipe ela identifica nessas interações, a diferença. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

#### 4.2. Sustentabilidade das competências

Nesta segunda parte dos resultados, a análise evidenciou a percepção da gestão intermediária sobre a sustentabilidade, com base nos critérios de caráter tácito, robustez e fixação, das cinco competências organizacionais selecionadas na etapa anterior.

Dos 16 coordenadores das pró-reitorias e Sinfra, 12 responderam integralmente o questionário. Destes 7 são do sexo masculino e 5 feminino. 41,7% estão na faixa etária de 18 a 36 anos, 50% dos 37 aos 56 anos, e 8,3% de 57 anos acima. Quanto ao tempo de serviço, metade tem até 10 anos na universidade, 25% estão até 5 anos, 8,3% até 30 anos e 16,7% tem 31 anos acima. As áreas de formação são bem diversas, devido aos diferentes setores que atuam. Ao menos um entrevistado de cada setor pesquisado respondeu a pesquisa, conforme o quadro 7.

**Quadro 7** Número de respondentes de cada setor.

	Nº de coordenadores em cada setor	Número de respondentes
PROGRAD	2	1
PROPEP	2	1
PROEX	2	1
PROEST	2	2
PROGEP	3	3
PROGINST	2	2
SINFRA	3	2
TOTAL	16	12

**Fonte:** dados da pesquisa

A primeira parte do questionário expôs aos respondentes as cinco competências mencionadas pela alta gerência, como as principais da UFAL. O objetivo é que eles

indicassem o quanto achavam que cada competência estava sendo bem desempenhada, apontando numa escala Likert de cinco pontos, na qual 1 representava pouco desenvolvida e 5 muito desenvolvida. Além disso, avaliou-se o grau de consenso dos gerentes a partir desta questão.

O desempenho foi medido através da média ponderada das respostas na escala, seguindo a seguinte classificação: se a média é de 1 até 1,25, considerado baixo, de 1,26 até 2,50 considerou-se moderado baixo, de 2,51 até 3,75 considerou-se moderado alto, e acima disto, considerou-se alto. Para os demais indicadores também utilizou-se a mesma classificação. Para avaliar a concordância acerca das questões, foi calculado o desvio padrão, e usou-se o coeficiente de variação, considerando-se abaixo de 20% um alto grau de consenso e acima disso, baixo.

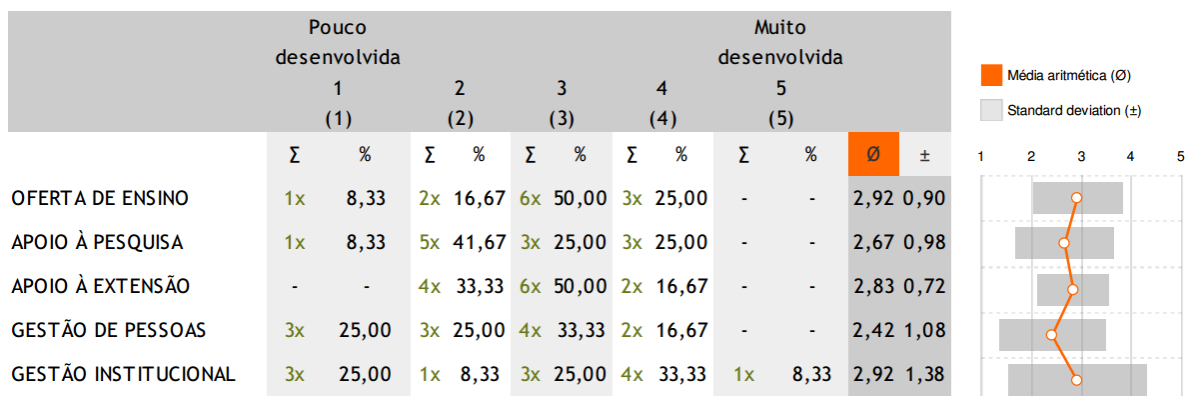
Como se vê no quadro 8 abaixo, a percepção geral dos gerentes com relação ao desempenho das cinco competências é que todas elas têm um nível moderado a alto de desenvolvimento. No entanto o coeficiente de variação foi alto para todas as competências. Isso revela que existe pouco consenso entre os gerentes, sendo que para três competências fins, que também foram as mais citadas pela alta gerência, o desvio padrão foi um pouco menor, sugerindo que existe maior consenso em relação à elas do que às outras duas.

**Quadro 8** Médias de desempenho das competências segundo os gerentes intermediários.

Competência	Média	Desv. Padrão	Coeficiente de variação
Oferta de ensino	2,92	0,9	30,82%
Apoio à pesquisa	2,67	0,98	36,70%
Apoio à extensão	2,83	0,72	25,44%
Gestão de pessoas	2,42	1,08	44,62%
Gestão institucional	2,92	1,38	47,26%

**Fonte:** dados da pesquisa

A figura 6 nos dá uma melhor visualização da distribuição das opiniões dos gestores, e nela, pode-se perceber claramente o grau de variação das respostas para cada competência. Esta discordância de percepções requer atenção, pois existem evidências de que tanto a falta de consenso dos gestores intermediários em relação ao desempenho de competências, quanto a unanimidade sobre competências desvantajosas estão relacionados a organizações de desempenhos fracos (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

**Figura 6** Distribuição das opiniões dos gestores da Universidade Federal de Alagoas.

**Fonte:** dados da pesquisa

O indicador caráter tácito foi medido através de quatro proposições. Sendo que as duas primeiras questões tiveram a ponderação invertida na tabulação dos dados, pois no formato original, uma pontuação maior indica que a competência é menos tácita. Enquanto as duas últimas indicam a necessidade de tornar a competência mais explícita, sugerindo que a competência é mais tácita no maior grau da escala.

**Quadro 9** Avaliação do caráter tácito das competências.

Competências	1		2		3		4		5		Média	Desv. Pad.
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Ensino	0	0,00	4	8,33	10	20,83	21	43,75	13	27,08	3,896	0,527
Pesquisa	0	0,00	5	10,42	8	16,67	19	39,58	16	33,33	3,958	0,592
Extensão	0	0,00	5	10,42	11	22,92	16	33,33	16	33,33	3,896	0,626
G. de pessoas	1	2,08	6	12,50	8	16,67	17	35,42	16	33,33	3,854	0,661
G. instit...	1	2,08	6	12,50	5	10,42	19	39,58	17	35,42	3,938	0,740

**Fonte:** dados da pesquisa

Todas as competências apresentaram a mesma tendência, inclusive com médias muito próximas, indicando que na percepção geral dos participantes as cinco principais competências organizacionais da UFAL são formadas de modo geral por elementos tácitos, e eles veem a necessidade de torná-las mais explícitas. Isto coincide a fala de um dos pró-reitores quando disse que a maioria do serviço está centrado nas pessoas.

Muito na Ufal é conhecimento tácito mesmo: “ah, é porque eu conheço, eu fiz trinta anos”... E aí quando é, quando se muda um setor, por vezes quando se muda um gestor parece que, enfim, vai se revolucionar o setor e não é necessário. (Trecho de entrevista com pró-reitor)

Ao passo que a internalização de conhecimentos sem a necessidade de os explicitar indica um avanço na aprendizagem de alguma competência (DREJER, 2001), é essencial que este conhecimento consiga ser transferido dentro da organização para que não seja perdido (LEMOS; JOIA, 2012). Na UFAL, a baixa densidade das redes, e a percepção dos pró-reitores leva a crer que existe uma certa dificuldade em se apropriar deste conhecimento. As transferências de competências entre os setores e órgãos pode ajudar a melhorar o desempenho da organização. Em todas as competências nota-se um consenso maior sobre a necessidade de tornar as competências mais explícitas. Se observarmos o percentual de respostas entre 4 e 5, percebe-se que as competências consideradas mais tácitas são a gestão institucional, o apoio à pesquisa e a oferta de ensino.

No critério robustez a opinião dos gerentes também segue um padrão semelhante para todas as competências, sendo que as médias das quatro proposições que compuseram este indicador ficaram entre 3,375 e 3,583. Isto implica dizer que todas elas foram classificadas com um nível moderado/alto de robustez. Ou seja os gerentes reconhecem a necessidade destas competências para alcançar os objetivos estratégicos, bem como acreditam que essa importância tem poucas chances de ser afetada por mudanças externas.

Ainda assim, percebe-se que o grau de concordância dos gestores foi menor neste critério, em relação ao anterior, pois o desvio padrão das respostas apresentado no quadro 10 foi maior, especialmente com relação às duas últimas competências.

**Quadro 10** Avaliação da robustez das competências.

Competências	1		2		3		4		5		Média	Desv. Pad.
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Ensino	2	4,17	12	25,00	11	22,92	7	14,58	16	33,33	3,479	0,822
Pesquisa	1	2,08	12	25,00	10	20,83	8	16,67	17	35,42	3,583	0,842
Extensão	2	4,17	12	25,00	9	18,75	12	25,00	13	27,08	3,458	0,730
G. de pessoas	6	12,50	11	22,92	7	14,58	7	14,58	17	35,42	3,375	0,950
G. instit..	8	16,67	9	18,75	4	8,33	9	18,75	18	37,50	3,417	0,913

**Fonte:** dados da pesquisa

O grau de fixação foi medido a partir de cinco proposições, das quais as três primeiras eram desfavoráveis e portanto tiveram a ponderação invertida. Neste critério observa-se que as médias das cinco competências foram um pouco menores, mas ainda as enquadram como um nível moderado/alto de fixação (entre 2,51 e 3,75). As competências consideradas menos disseminadas, ou seja, menos fixas na organização como um todo foram

a gestão de pessoas e a gestão institucional, embora a concordância a respeito delas também seja menor.

**Quadro 11** Avaliação da fixação das competências.

Competências	1		2		3		4		5		Média	Desv. Pad.
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Ensino	3	6,25	13	27,08	16	33,33	13	27,08	15	31,25	3,400	0,559
Pesquisa	4	8,33	13	27,08	16	33,33	17	35,42	10	20,83	3,267	0,542
Extensão	2	4,17	17	35,42	15	31,25	15	31,25	11	22,92	3,267	0,514
G. de pessoas	12	25,00	10	20,83	19	39,58	11	22,92	8	16,67	2,883	0,726
G. instit..	13	27,08	11	22,92	15	31,25	14	29,17	7	14,58	2,850	0,627

**Fonte:** dados da pesquisa

Assim, o quadro 12 traz o resumo da avaliação dos gerentes quanto a sustentabilidade das cinco competências, seguindo os critérios explicados acima.

**Quadro 12** Resumo das avaliações das competências.

	Oferta de ensino	Apoio à pesquisa	Apoio à extensão	Gestão de pessoas	Gestão institucional
Desenvolvimento	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Consenso da gerência intermediária	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Caráter tácito	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Robustez	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta
Fixação	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta	Moderada/ Alta

**Fonte:** dados da pesquisa

#### 4.3. Redes sociais dos gestores

O questionário também solicitou aos respondentes que indicassem com quais outros gerentes eles tem contato em quatro possibilidades de relacionamento, indicando a frequência destas interações. Embora só 12 tenham respondido ao questionário, estes citaram ter contato com os quatro restantes, fazendo com que os ausentes também entrassem no mapeamento da rede. O diagnóstico dos fatores estruturais compreendeu a análise separada dos quatro tipos de relacionamento investigados e uma análise geral da rede completa formada por estes quatro tipos.

As redes originais foram transformadas em matrizes binárias, simétricas, derivadas em duas categorias. A primeira foi recodificada contemplando todos os laços



indicados pelos respondentes, confirmando qualquer periodicidade de contato. Considerando que a frequência dos relacionamentos é um dos critérios para definir a força dos laços (GRANOVETTER, 1973), o segundo modelo excluiu os laços mais fracos, os contatos indicados como raros pelos respondentes, e manteve apenas os contatos indicados como mensais e semanais. Deste modo, quando as análises das duas categorias mostrarem diferenças significativas, ambas serão apresentadas.

A rede da média gerência da Ufal é relativamente pequena, comparada ao tamanho da organização. Isto porque foram considerados apenas os gestores ligados às pró-reitorias e da Sinfra, órgãos responsáveis pela elaboração e aplicação das políticas centrais da universidade. Desta forma, o tamanho da rede é de 16 atores.

O diâmetro da rede geral também é pequeno, ou seja, qualquer ator pode alcançar outro em até 2 passos e a distância geodésica média é de 1,1. Mesmo considerando os diferentes tipos de relacionamentos as distâncias são curtas, como se vê no quadro 13 abaixo.

**Quadro 13** Características gerais das redes dos gestores da UFAL.

Redes	Tamanho	Diâmetro	Dist. geodésica
Contato formal	16	2	1,3
Contato informal	16	2	1,3
Reuniões	16	2	1,3
Trabalho	16	2	1,4
Rede geral	16	2	1,1

**Fonte:** dados da pesquisa

O quadro 14 mostra as redes completas (com todos os tipos de laços). Se levarmos em consideração a união de todos os tipos de relacionamentos, a densidade é muito baixa para uma rede deste tamanho. O número total de relacionamentos para o cálculo da densidade foi obtido multiplicando-se o número de atores por quatro, que é a quantidade de relacionamentos diferentes analisados no estudo. No entanto, se os tipos de relacionamentos são analisados separadamente, vemos uma densidade moderada, levemente maior para as redes de contato formal e de reuniões. Analisando apenas as redes de laços fortes, a densidade cai bastante, para todas as redes.

**Quadro 14** redes completas.

Redes com todos os laços	Densidade	Nº de laços	Grau médio
Contato formal	0,716	86	5,37
Contato informal	0,699	84	2,25
Reuniões	0,708	85	5,31
Trabalho	0,649	78	4,87
Rede geral	0,215	103	6,44
Redes com laços fortes	Densidade	Nº de laços	Grau médio
Contato formal	0,450	54	3,37
Contato informal	0,467	56	3,50
Reuniões	0,467	56	3,50
Trabalho	0,325	39	2,44
Rede geral	0,129	62	3,87

**Fonte:** dados da pesquisa

Abaixo, são mostrados os atores principais das redes, considerando-se todos os laços. Pode-se observar que no geral, as redes são descentralizadas. A rede geral apresenta baixo índice de centralização (0,1619) e enquanto o grau máximo de um ator é 15, o mínimo é 10, o que significa que existem grande oportunidade de troca de informações entre os atores.

Quanto ao índice de centralidade de intermediação, também é baixo (0,77%). Existe uma variação na intermediação de um ator (de 0,083 a 1,821), e variabilidade (desvio padrão = 0,641 relativo a uma média de intermediação de 1,063). Assim, nenhum ator detém significativamente o fluxo de contatos. O grau de proximidade dos atores é alto, variando entre 0,750 a 1, ou seja, os atores são muito independentes para se comunicarem entre eles. Os atores centrais da rede são sempre semelhantes, nas três medidas de centralidade, conforme mostrado a seguir no quadro 15.

E na figura 7 são mostradas as quatro redes de relacionamentos, indicando a centralidade de intermediação pelo tamanho dos nós. Nesta imagem foram usados os dados indicando todas as frequências das relações. Assim, os laços mais fortes aparecem nas linhas mais grossas. A rede A, representa a rede de contatos formais, a B, de contatos informais, a rede C indica a rede de atores que trabalham em conjunto e a rede D são os atores participam das mesmas reuniões. A figura 8 mostra a rede formada pela soma dos quatro tipos de

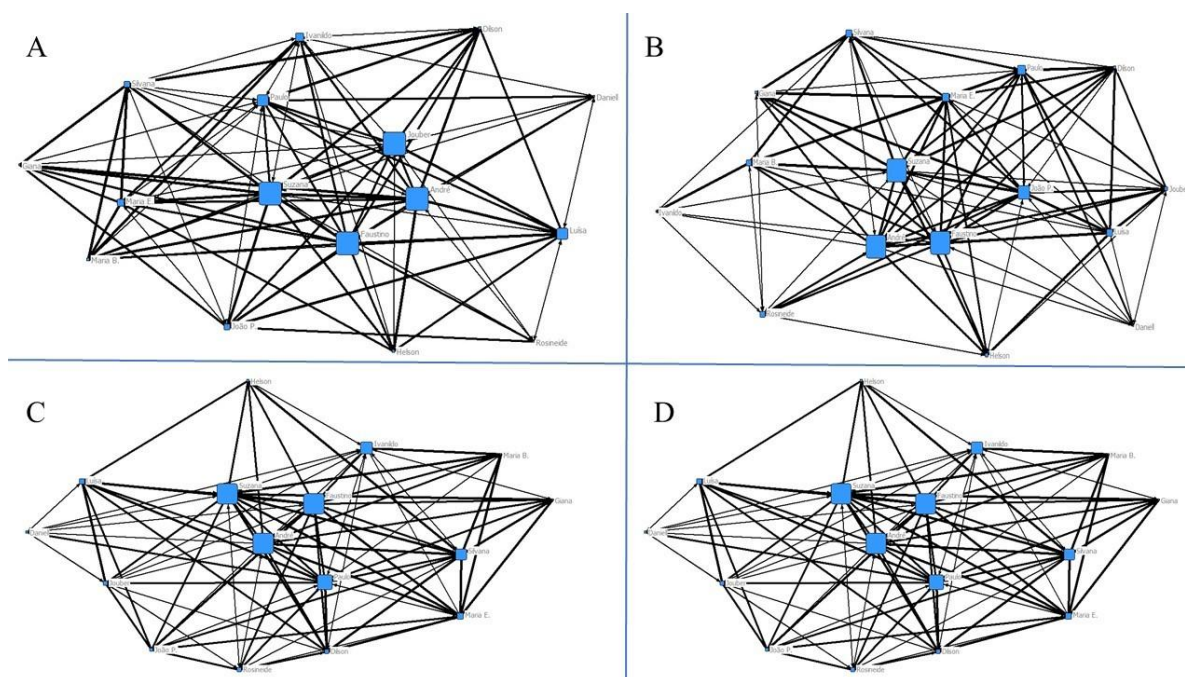
relacionamentos, também mostrando os atores mais centrais a título de intermediação, porém sem destacar a força dos laços.

**Quadro 15** Índice de centralidade de intermediação.

Redes	Proximidade			Centralidade da rede
Contato formal	André/Faustino/Jouber/Suzana		Paulo	-
Informal	André/Faustino/Suzana		João P.	-
Reuniões	André/Faustino/Suzana		Paulo	-
Trabalho	Faustino/Suzana	Paulo	André	-
Rede geral	André/Faustino/Jouber/Rosineide/Suzana			-
	Grau			
Contato formal	André/Faustino/Jouber/Suzana		Paulo	0.3238
Informal	André/Faustino/Suzana		João P.	0.3429
Reuniões	André/Faustino/Suzana		Paulo	0.3333
Trabalho	Faustino/Suzana	Paulo	André	0.4000
Rede geral	André/Faustino/Jouber/Rosineide/Suzana			0.1619
	Intermediação			
Contato formal	André/Faustino/Jouber/Suzana		Paulo	3.54%
Informal	André/Faustino/Suzana		João P.	4.55%
Reuniões	André/Faustino/Suzana		Paulo	3.83%
Trabalho	Faustino/Suzana	Paulo	André	6.00%
Rede geral	André/Faustino/Jouber/Rosineide/Suzana			0.77%

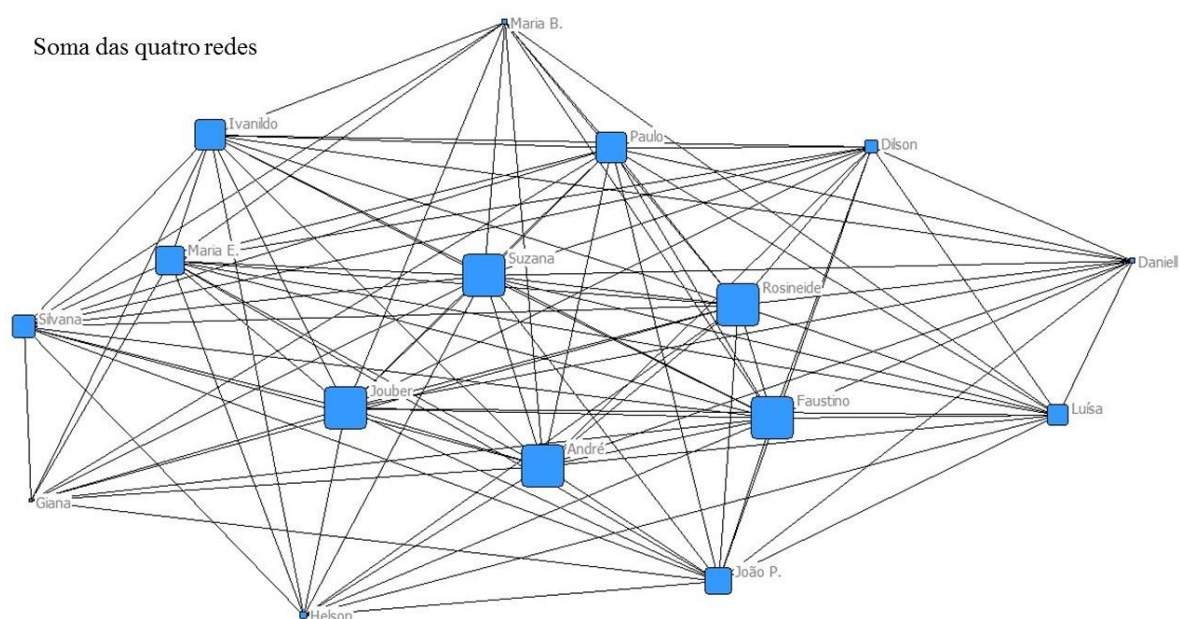
**Fonte:** dados da pesquisa

**Figura 7** Redes de relacionamento dos gestores intermediários.



**Fonte:** autora

**Figura 8** Rede com os quatro tipos de relacionamentos dos gestores intermediários.



**Fonte:** autora

#### 4.4. Os indicadores das redes na avaliação das competências

Por último, tentou-se analisar possíveis relações entre a estrutura das redes de relacionamento dos gestores e o grau de sustentabilidade indicado por eles nos questionários.

Para isto, os dados referentes ao consenso, caráter tácito, robustez e fixação de cada competência foram transformados em matrizes da mesma ordem das matrizes de relacionamentos dos gerentes através do *software* Ucinet, criando desta forma, redes a partir de dados de afiliação entre os gestores. Nestes casos, foi usado o método dos produtos cruzados (ou método de co-ocorrência). Os dados dos perfis de cada respondente, sexo, idade, tempo de serviço e setor, também foram transformados em matrizes para que pudesse ser feita a relação com as redes. Neste caso, foi usado o critério de correspondências exatas.

A seguir, também no Ucinet, foi utilizado o método *Quadratic Assignment Procedure* (QAP) de correlação, para analisar a correlação entre as redes, o consenso e os atributos pessoais.

O consenso não apresentou correlações fortes e significativas com nenhuma das redes quando considerados todos os laços. Apenas uma correlação baixa com a rede informal (0,442;  $p=0,008$ ). Quanto aos outros atributos pessoais, apenas a idade mostrou

relação com a rede informal e de reuniões, porém muito fraca, o que leva a crer que este fator não deve ter grande importância na formação das redes.

No entanto, o quadro muda quando se usa o segundo modelo de redes recodificadas, que excluiu os laços mais fracos. Nesta nova análise, apareceram correlações mais fortes entre o consenso e a rede informal, e também com a rede de reuniões e de contato formal (esta última mais fraca).

O contato formal foi definido no questionário como a comunicação por meio de documentos oficiais e e-mails (considerados atualmente uma comunicação oficial). A correlação mais forte e mais significativa entre o consenso e as conversas informais e reuniões reforça a ideia de que o contato pessoal é mais importante no compartilhamento de opiniões. O surgimento dessas relações após a exclusão dos contatos raros pode sugerir ainda que os laços fracos são pouco eficientes na construção de uma percepção em comum.

Ainda, considerando apenas os laços mais fortes, todas as redes apresentaram correlação com o setor de trabalho. Os outros fatores pessoais (idade, tempo de serviço e sexo) não parecem ter influência na formação de redes, nem mesmo na rede informal. Isto pode indicar que as relações na universidade são muito mais influenciadas pela estrutura administrativa do que por outros fatores, mas seria preciso um estudo maior para corroborar tal afirmativa.

**Quadro 16** Correlações das redes e atributos pessoais no consenso dos gestores.

	Consenso	Idade	Setor
Contato formal	-	-	-
Informal	0,442**	0,296***	-
Reuniões	-	0,265***	-
Trabalho	-	-	-
Soma das redes	-	-	-
Contato formal*	0,335***	-	0,346**
Informal*	0,607**	-	0,326**
Reuniões*	0,503**	-	0,336**
Trabalho*	-	-	0,350**
Soma das redes*	0,639**	0,308**	0,280***

\* Redes apenas com os laços mais fortes (contatos raros excluídos)

\*\*  $p < 0,007$  \*\*\*  $p < 0,04$

**Fonte:** dados da pesquisa

O mesmo procedimento foi realizado para avaliar a correlação das redes com os indicadores da sustentabilidade de cada competência. Os resultados apontaram apenas

correlações muito baixas, embora significativas, entre a rede geral, com todos os laços, e o caráter tácito na pesquisa, na extensão, gestão de pessoas e gestão institucional. Todavia, é preciso ressaltar que de fato, existe pouco consenso na opinião dos gestores. Além disto, que a rede também é relativamente nova, sendo que a maioria da equipe de gestão foi substituída há menos de um ano, na data da pesquisa. É possível que com o tempo, os resultados viessem a ser bem diferentes.

## 5. Descrição do plano de ação

Com base nos resultados apresentados previamente, foi elaborado o plano de ação a seguir, que apresenta algumas sugestões para aumentar a perspectiva compartilhada dos gestores, tornar as competências mais explícitas, difundir mais as competências dentro da organização e aumentar a robustez das competências.

Foi dada especial atenção a ações para fortalecimento das relações entre servidores e compartilhamento de conhecimento tácito, visto que, que as análises indicaram que as redes dos gestores são pouco densas, há pouco consenso e as competências foram consideradas muito tácitas. Além disto, estes foram pontos também reconhecidos pelos pró-reitores como necessidades imediatas.

**Quadro 17** Descrição do plano de ação.

Item	O quê	Quem	Como	Resultados esperados
1	Criação de um grupo de trabalho	Alta gestão	Designação de uma equipe interssetorial responsável pelos trabalhos envolvendo a avaliação das competências	
2	Complementar o estudo sobre as competências organizacionais da UFAL	Grupo de trabalho em colaboração com alta e média gerência	Expandir o estudo piloto a outras unidades e com um número maior de gerentes	Consolidar a relação de competências essenciais para a universidade
3	Criar (colocar em prática) o escritório de processos	Alta gestão	Designação de servidores com formação adequada para o mapeamento dos processos da universidade	Consolidar o conhecimento explícito dos processos da organização
4	Incentivo à criação de comunidades de prática	Alta e média gestão	Eliminar elementos inibidores da colaboração e estimular a construção coletiva de conhecimento	Aumento no compartilhamento de experiências das principais competências explorando o conhecimento tácito e contribuindo para gerar novos conhecimentos.
5	Avaliação da sustentabilidade das competências	Grupo de trabalho	Manter um ciclo de avaliação da sustentabilidade das competências essenciais	Aumentar a robustez das competências essenciais

6	Promover interação servidores	maior entre	Alta gerência	Promover mais encontros de categorias, tanto internamente como externamente	Aumentar a conectividade das redes e expandir as mesmas
---	-------------------------------	-------------	---------------	---	---

**Fonte:** autora

Inicialmente é preciso considerar que o presente estudo, por questões de limitações de tempo e recursos não avaliou todas as competências organizacionais, restringindo-se as cinco mais citadas pela alta gestão. Portanto se faz necessário fazer complementação da pesquisa. Primeiro, porque poderão surgir elementos que não estavam na lista aqui elaborada, e segundo porque a avaliação apresentada teve a participação de um número muito reduzido de gestores, em relação ao grande número de servidores da organização.

Assim, propõe-se que o primeiro passo seria a instituição de um grupo de trabalho, focado em ampliar este estudo, para que se possa envolver outras unidades importantes da organização e mais pessoas da gestão para completar ou se for o caso, reordenar a lista das competências essenciais à UFAL. Bem como avaliar a percepção sobre a rede e sobre a percepção sobre o desempenho das competências numa perspectiva mais ampla. O grupo ficaria também responsável por apresentar este relatório definitivo das competências da UFAL.

Ainda que se trate de um estudo preliminar, a ser ampliado, são indicadas desde já algumas ações que já podem beneficiar as estruturas de redes e as condições da sustentabilidade das competências. Por exemplo, a implementação de um escritório de processos. Este item foi indicado por um dos pró-reitores entrevistados, sobre a importância de se consolidar as informações sobre os processos na universidade, que ainda são muito tácitos, como visto nos resultados. É importante que a designação de uma equipe para compor o escritório tenha pessoas com conhecimento e experiência no mapeamento de processos.

É sabido que simplesmente não se consegue expressar formalmente todo o conhecimento tácito existente, de forma que é preciso encontrar meios apropriados para a transferência deste conhecimento (RÓZEWSKI; JANKOWSKI, 2015). Assim, o item número 4 propõe o incentivo à criação de comunidades de prática. Comunidades de prática são grupos que se unem informalmente para desenvolverem determinadas capacidades, construindo e evoluindo o conhecimento através da partilha de experiências (WENGER;



SNYDER, 2000). Diferente das equipes de trabalho que podem se tornar isoladas pelo foco nos resultados, a finalidade das comunidades de prática é o próprio compartilhamento dos conhecimentos de uma área comum (BEJARANO et al., 2006).

Para isto, organização precisa se empenhar na criação de uma cultura propícia à criação destes grupos, tanto eliminando aspectos inibidores (SOUZA-SILVA, 2009), quanto que facilitando a infraestrutura e as conexões entre os funcionários (BEJARANO et al., 2006). Desta forma, pretende-se não apenas contribuir na disseminação da informação, tornando as competências mais fixas, facilitar a difusão do conhecimento tácito, como também expandir e diversificar os relacionamentos nas redes internas.

Uma vez definidas e avaliadas as competências essenciais da universidade, é necessário manter o ciclo de avaliação, assegurando que a organização esteja sempre focada nas competências mais importantes para ela. Propõe-se que isto seja feito a partir da comunicação entre a alta e média gestão, usando alguma metodologia para o alinhamento das competências aos objetivos e metas. Uma sugestão, seria utilizar o modelo de Bryson, Ackermann e Eden (2007).

Desta forma, sugere-se que o grupo de trabalho designado no passo 1, continue colaborando junto às atividades de planejamento da alta gestão, em avaliações contínuas da gerência intermediária sobre a sustentabilidade das competências, dando atenção especial a elementos externos que possam indicar uma diminuição da importância desta competência, ou fortalecimento de outras, para que se possa manter a robustez.

Por último, propõe-se que a universidade aumente as ações de estímulo às interações entre servidores. É sabido que a maior intensidade dos relacionamentos aumenta a disposição em compartilhar informações (RÓZEWSKI; JANKOWSKI, 2015). Portanto, sugere-se que a organização faça isso, primeiramente, por meio de encontros ou fóruns, tais como já ocorre por exemplo como os encontros dos secretários, dos agentes Sinfra, promovidos em torno das competências essenciais.

Ferramentas online também podem contribuir bastante para as interações e transmissão de conhecimento. Como fóruns de discussão, que já existem na Ufal, podendo ser ampliados e mais divulgados, banco de casos e boas práticas, e um sistema de intranet certamente facilitaria as comunicações, bem como pode contribuir para a transformação de conhecimento tácito em explícito.

É preciso trabalhar também no sentido de diminuir as barreiras à comunicação, conforme citado pelos pró-reitores. Possivelmente uma melhor distribuição de tarefas ou reorganização de cargos dentro dos setores, e o comprometimento com o planejamento, possam permitir que os gestores encontrem mais tempo para promover reuniões de avaliação e socialização das atividades de planejamento.

### 5.1. Considerações finais

Entender a construção das competências organizacionais como um processo coletivo e social que perpassa os valores e a cultura dos indivíduos e da organização demanda que o fenômeno seja estudado mais profundamente a partir da perspectiva social, sendo a ARS uma alternativa interessante a se explorar por ser este o seu foco de estudo.

Este trabalho foi um passo inicial neste sentido. Não tendo contudo, avançado na compreensão da formação das competências em relação ao contexto das redes. O objetivo foi simplesmente averiguar qual a influência da estrutura das redes na concordância dos gerentes quanto ao desempenho e sustentabilidade das competências essenciais, aspecto para o sucesso das organizações (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Embora os resultados tenham apresentado a correlação do consenso com algumas redes quanto ao desempenho das competências, os indicadores de caráter tácito, fixação e robustez não mostraram relação com as mesmas estruturas. Desta forma, uma avaliação inicial leva a crer que a estrutura das redes afeta somente influencia no consenso quanto à percepção da performance das competências.

No entanto, há de se levar em conta alguns fatores. Primeiro, que a forma de avaliação destes indicadores foi mais complexa (composta por mais de uma escala, ao contrário da medida de desempenho, composta somente por uma). Em segundo lugar, que de forma geral, houve de fato muito pouco consenso sobre estes indicadores das competências. E por último, que a noção de desempenho é muito mais comum no cotidiano da gestão, do que os conceitos formulados para os outros três indicadores. Portanto, este é um ponto que necessita de uma investigação mais aprofundada.

Ressalta-se ainda que o número de gestores intermediários envolvidos na pesquisa foi baixo, sendo esta a principal limitação desta pesquisa. Assim, para obter resultados mais robustos, faz-se necessário incluir outros setores e atores importantes na organização

A demonstração da baixa densidade das redes, bem como da avaliação de cada ponto das competências investigadas, forneceu base para a apresentação do plano de ação focado na diversificação das interações, na melhoria da transmissão de conhecimentos tácitos e na transformação destes em conhecimento explícito. As considerações dos pró-reitores também foram bastante úteis nesta etapa.

Para futuras pesquisas, sugere-se tentar examinar a relação entre as redes e a sustentabilidade das competências em outras organizações públicas, com tamanhos e estruturas diferentes, ou em organizações que já estejam em uma posição mais avançada na gestão de competências. É interessante também investigar mais a fundo o papel das redes sociais no processo de formação das competências coletivas e organizacionais, uma vez que são dois temas visivelmente relacionados, mas com pouca literatura ou pesquisas empíricas que ajudem na compreensão deste fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big questions in public network management research. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11, n. 3, p. 295–326, 2001.
- ALMEIDA, L. DE A.; SILVA, M. DA R. A.; PESSOA, R. A. C. Participação em redes transnacionais e a formulação de políticas locais em mudanças climáticas: o caso de Palmas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1429–1449, 2013.
- ANDREW, S. A. Regional integration through contracting networks: an empirical analysis of institutional collection action framework. **Urban Affairs Review**, v. 44, n. 3, p. 378–402, 2008.
- ANDREWS, R.; ENTWISTLE, T. Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 180, p. 679–701, 2010.
- ARYA, B.; LIN, Z. Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 697–723, 2007.
- BAE, J.; GARGIULO, M. Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 843–859, 2004.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. DA R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 37–54, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BERRY, F. S. et al. Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities. **Public Administration Review**, v. 64, n. 5, 2004.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; JOHNSON, J. C. **Analyzing social networks**. 1. ed. London: Sage, 2013.
- BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5–12, 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.
- BRANTES, C. DOS A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto 5707/2006**. [s.l.] Universidade Federal da Bahia, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm), , 2006.

BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the Resource-Based View of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public Administration Review**, v. 67, n. 4, p. 702–717, 2007.

BUTLER, B. Successful performance via development and use of dynamic capabilities. **The Business Renaissance Quarterly**, v. 4, n. 3, p. 21–37, 2009.

CHEN, H.-C.; NAQUIN, S. S. An integrative model of competency development, training design, assessment center and multi-rater assessment. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p. 265–282, 2006.

CHISHOLM, A. M.; NIELSEN, K. Social capital and the Resource-Based View of the firm. **International Studies of Management and Organization**, v. 39, n. 2, p. 7–32, 2009.

CHOW, W. S.; CHAN, L. S. Social Network , social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. **Information & Management**, v. 45, n. 7, p. 458–465, 2008.

CONSIDINE, M.; LEWIS, J. M. Innovation and innovators inside government: from institutions to networks. **Governance**, v. 20, n. 4, p. 581–607, 2007.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

CRONA, B. I.; PARKER, J. N. Network determinants of knowledge utilization: preliminary lessons from a boundary organization. **Science Communication**, v. 33, n. 4, p. 448–471, 2011.

DEJOUX, C. Pour une approche transversale de la gestion des compétences. **Gestion**, v. 17, n. 6, p. 15–31, 2000.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, v. 21, n. 3, p. 135–146, 2001.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 160, p. 261–292, 2006.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making strategy: the journey of strategic management**. Londres: Sage Publications, 1998.

FELDMAN, R. A. Power distribution, integration, and conformity in small groups. **American Journal of Sociology**, v. 79, n. 3, p. 639–664, 1973.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129–144, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. Edição esp, p. 183–196, 2001.

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, p. 215–239, 1979.

FRITSCH, M.; KAUFFELD-MONZ, M. The impact of network structure on knowledge transfer: an application of social network analysis in the context of regional innovation networks. **The Annals of Regional Science**, v. 44, n. 1, p. 21–38, 2010.

GRANOVETTER, M. S. **The strength of weak ties** *American Journal of Sociology*, 1973. Disponível em:  
<[https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the\\_strength\\_of\\_weak\\_ties\\_and\\_exch\\_w-gans.pdf](https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf)>

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Socio logical Theory**, v. 1, p. 201–233, 1983.

HALAND, E.; TJORA, A. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. **Human Relations**, v. 59, n. 7, p. 993–1016, 2006.

ISETT, K. R. et al. Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, p. 157–174, 2011.

JUNQUEIRA, L. A. P. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 6, p. 35–45, 2000.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25–36, 2004.

KAWONGA, M.; BLAAUW, D.; FONN, S. Exploring the use of social network analysis to measure communication between disease programme and district managers at sub-national level in South Africa. **Social Science & Medicine**, v. 135, n. 135, p. 1–14, 2015.

KIM, Y.-G. et al. Trailing organizational knowledge paths through social network lens: integrating the multiple industry cases. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 38–51, 2014.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36–49, 2002.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 599–619, 2012.

KNUTSSON, H. et al. Do strategy and management matter in municipal organizations? **Financial Accountability & Management**, v. 24, n. 3, p. 295–320, 2008.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63–87, 2006.

LEE, J.; KIM, S. Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: network Centrality, strength of ties, and structural holes. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 2, p. 205–223, 2011.

LEE, S.-Y.; WHITFORD, A. B. Assessing the effects of organizational resources on public agency performance: evidence from the US Federal Government. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, p. 687–712, 2012.

LEROUX, K.; CARR, J. B. Prospects for centralizing services in an urban county: evidence from eight self-organized networks of local public services. **Journal of Urban Affairs**, v. 32, n. 4, p. 449–470, 2010.

LIMA, J. DE O.; SILVA, A. B. DA. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41–67, 2015.

MARTES, A. C. B. et al. Fórum-redes sociais e interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 10–15, 2006.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. et al. (Eds.). . **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 1–21.

MISCHEN, P. A.; JACKSON, S. K. Connecting the dots: applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy implementation. **Public Administration Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 314–338, 2008.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 77–90, 2010.

MUNCK, L. Alinhamento entre estratégia e competências: um estudo teórico-empírico em uma empresa de serviços de interesse público. **REUNA**, v. 16, n. 2, p. 71–88, 2011.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustainability and competencies in organisational contexts: a proposal of a model of interaction. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, v. 11, n. 4, p. 394–411, 2012.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 525–544, 2015.

NELSON, R. O uso da análise das redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 150–157, 1984.

NEUBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual level Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 745–768, 2008.



OH, H.; CHUNG, M.-H.; LABIANCA, G. Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 860–875, 2004.

OTOLA, I.; OSTRASZEWSKA, Z.; TYLEC, A. New directions of development of resource-based view in creating a competitive advantage. **Business Management Dynamics**, v. 3, n. 2, p. 26–33, 2013.

PINTO, Á. M. G.; JUNQUEIRA, L. A. P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1091–1116, 2009.

POTGIETER, A. et al. Adaptive Bayesian agents: enabling distributed social networks. **South African Journal of Business Management**, v. 37, n. 1, p. 41–55, 2006.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116–145, 1996.

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

PROVAN, K. G.; HUANG, K.; MILWARD, H. B. The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 4, p. 873–893, 2009.

REAGANS, R.; ZUCKERMAN, E. W. Networks, diversity and productivity: the social capital of corporate R&D teams. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 502–517, 2012.

ROSA, J. S. DA; BITENCOURT, C. A dinâmica das competências coletivas em um contexto de redes de cooperação. **UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 11, n. 2, p. 5–14, 2010.

SCHALK, J.; TOREVLIED, R.; ALLEN, J. Network embeddedness and public agency performance: the strength of strong ties in dutch higher education. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 3, p. 629–653, 2009.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: a handbook**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000.

SPANOS, Y. E.; PRASTACOS, G. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 31–43, 2006.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SZYMANIEC-MLICKA, K. Resource-based view in strategic management of public organizations: a review of the literature. **Management**, v. 18, n. 2, p. 19–30, 2014.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179–190, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Estatuto e regimento da UFAL**. Maceió, 2006.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional 2013 - 2017**. Maceió, 2013.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35–67, 1997.

WACHHAUS, A. Networks in contemporary public administration: a discourse analysis. **Administrative Theory & Praxis**, v. 31, n. 1, p. 59–77, 2009.

WISE, S. Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 703–711, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.