

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 5, n. 1, art. 3, pp 38-50, Jan/Dez., 2012

Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

AS INTERCONEXÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E AS ESTRATÉGIAS NORTEADORAS DAS ORGANIZAÇÕES PARTÍCIPIES DA CADEIA AGRÍCOLA ORGÂNICA

Claiton Pazzini Goulart

Mestre em Ciências Sociais pela – UNISINOS

e-mail: claiton@unemat-net.br

Sinop, MT, Brasil

Copyright © 2012 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

1. INTRODUÇÃO

Na Ciência da Administração, o conceito de competência coletiva foi desenvolvido na década de 1990, porém foi nos anos de 2000 que ele alcançou maior difusão propiciando coexistência de diversas abordagens sobre o tema. O conceito de competência coletiva ainda hoje está alinhado a fenômenos de aprendizagem coletiva na ação. Esse conceito é resultante de adaptações das diversas mudanças no âmbito da coletividade, como também de práticas profissionais que permeiam a reflexão da mobilização advinda da competência coletiva de forma transversal diante de enfrentamento necessário com os imprevistos quotidianos (MICHAX, 2011, p.1-2).

Para melhor entendimento da competência coletiva, deve-se compreender o ambiente em que ela coabita com outros elementos organizacionais na perspectiva da gestão. Entre eles, está a estratégia, que transita nos espaços organizacionais, invariavelmente, relacionando-se com os outros elementos gestacionais, como é o caso da competência coletiva.

Assim, não causa estranheza relacionar a competência coletiva com as ações estratégicas no âmbito das organizacionais contemporâneas. Essa relação não só é real como necessária para nortear as interações entre os elementos organizacionais de forma associativa e colaborativa

Nesse sentido, o presente estudo pretende abordar as conexões entre as competências coletivas e as estratégias organizacionais das associações e cooperativas que atuam na cadeia agrícola orgânica.

Como espaço geográfico para o desenvolvimento desse tema foi escolhido o Estado do Rio Grande do Sul por possuir um histórico de vanguarda na produção de alimentos orgânicos no Brasil, bem como por concentrar diversas entidades agrícolas que são protagonistas na consolidação do movimento da agricultura orgânica por meio da organização de agricultores adeptos ao manejo orgânico.

Sabe-se que as competências coletivas são resultantes da sinergia de competências individuais, a partir da implantação de estratégias, que condicionam as rotinas organizacionais a um ambiente onde impere o espírito de cooperação responsável pelo direcionamento dos conhecimentos, das habilidades e dos talentos individuais para o surgimento de uma lógica colaborativa.

Nesse contexto, mostra-se necessário um melhor entendimento sobre a relação sistêmica entre as competências coletivas e as estratégias organizacionais, representada pela seguinte problemática: Como se processam as conexões entre as competências coletivas e as estratégias organizacionais nas entidades que compõem a cadeia agrícola orgânica no Estado do Rio Grande do Sul?

Considerando essa problemática, os objetivos do presente estudo são explicitados na sequência: objetivo geral - Compreender as conexões teóricas e práxis entre as competências coletivas e as estratégias organizacionais que norteiam as entidades partícipes da cadeia de produção agro-orgânica no Estado do Rio Grande do Sul. Para o alcance do objetivo geral do estudo, faz-se necessário desmembrá-lo nos seguintes objetivos específicos: (1). analisar as abordagens conceituais sobre o comportamento organizacional e as competências organizacionais; (2). sistematizar um alinhamento teórico entre a competência coletiva e as estratégias organizacionais; (3). compreender conceitualmente as cadeias de produção orgânica; (4). apurar os principais recursos organizacionais (competências, estruturas físicas e recursos monetários) na cadeia de produção agro-orgânica.

As mudanças do mundo estão em ritmo acelerado, com reflexões nas questões sociais, econômicas e culturais. Nesse mesmo diapasão, seguem as mudanças no ambiente de negócio e, por consequência, no ambiente organizacional. Cada vez mais as pessoas que trabalham nas organizações estão tendo que se adaptar a essas mudanças usando para esse fim as suas habilidades e competências.

Na era da informação, o fator humano é o que mais contribui para a produção de riqueza (CHIAVENATO, 2005) por meio da instrumentalização dos seus conhecimentos, talentos e habilidades. Nesse aspecto, nas organizações, há interações internas e externas que envolvem transações de conhecimentos e habilidades individuais, intencionalmente ordenadas em busca da consolidação de competências coletivas capazes de proporcionar o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

No estabelecimento de sua estratégia, as organizações formalizam seus objetivos e as condições operacionais tangíveis e intangíveis para enfrentar os desafios decorrentes dessa estratégia. Dentre essas condições, está o aproveitamento sinérgico das competências individuais envolvidas no processo organizacional. Essas competências individuais se tornam coletivas e, por consequência, alcançam “status” de competências estratégicas para o desenvolvimento dos planos da organização. E compreender como essas competências se entrelaçam nos ambientes internos é fundamental para compreender o próprio estágio de sustentabilidade em que se encontram as organizações contemporâneas.

Nessa perspectiva, o presente estudo propõe contribuir com as questões que envolvem as percepções advindas de um estudo aprofundado sobre as competências e as estratégicas como fatores integrantes do processo gestacional dos negócios. Nessa lógica, tanto a academia como a sociedade estão alinhadas como beneficiárias dos resultados desta pesquisa quanto à abordagem teórica e prática.

2. METODOLOGIA

Segundo Tripodi et al. (1981, p.15), pesquisa “é a aplicação de procedimentos sistemáticos com o propósito de desenvolver, modificar e expandir conhecimentos que possam ser transmitidos e verificados por investigadores independentes”. Seguem os autores afirmando que “quando o conhecimento é obtido através de pesquisa sobre o mundo observável”, é denominada de pesquisa empírica (ou científica).

A proposta da pesquisa está delimitada pela Ciência da Administração e suas relações com as Ciências Sociais, a partir de estudos empíricos que têm como objetivo compreender as conexões entre as competências coletivas com as estratégicas das organizações.

Não obstante, essa proposta terá como base investigativa o sócio construtivismo, que Gergen (apud SPINK; FREZZA, 2004) esclarece como sendo a explicação dos processos por meio da descrição ou explicação das pessoas em relação as que elas observam no mundo em que vivem. Acrescentam as autoras, ainda citando Gergen, que “a investigação, sob essa perspectiva, difere do enfoque tradicional por transferir o lócus da explicação do processo de conhecimento à mente para exterioridade dos processos e estruturas da interação” (p.26).

Quanto à modalidade de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, que conforme Yin (2005, p. 20) é utilizado “em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”

Considerando esse intuito, pretende-se realizar uma pesquisa de cunho qualitativo, justificado pelo grau de complexidade necessário para compreensão dos fenômenos específicos (MINAYO & SANCHES, 1993).

Quanto à técnica de análise e interpretação dos dados coletados, seguir-se-á o raciocínio estabelecido por Spink e Lima (2004, p.105) que afirmam que “o processo de interpretação é concebido como um processo de produção de sentido”. Portanto, “o sentido é o meio e o fim de nossa tarefa de pesquisa” (SPINK E LIMA, 2004, p.105). Não obstante, esclarece Erickson (1986, apud LESSARD-HEBERT, 2005, p. 107) que a análise a partir dos meios formais é que proporciona a construção dos dados, ou seja, “o conjunto do material

compilado no campo não é em si mesmo, um conjunto de dados, mas é sim uma fonte dos dados”.

De acordo com esses pressupostos conceituais, acrescenta-se que, para análise e interpretação dos dados coletados, utilizar-se-á um modelo de “mapa de associação de ideias” da autora Spink. Segundo Spink e Lima (2004, p.107), “os mapas de associação de ideias constituem instrumentos de visualização que têm duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo”.

Assim sendo, as contribuições teóricas e as práticas de análise e de interpretação dos dados potencializarão as respostas obtidas a partir das entrevistas, e propiciarão significados às conclusões da pesquisa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Estratégia Organizacional e os Ambientes

Desde sua origem nas campanhas militares, é possível identificar o uso do termo estratégia nos esportes e nos negócios, bem como nas mais diversas situações. Sua aplicação está associada à melhoria de desempenho, também denominada de vantagem competitiva (SERRA, 2008, p. 49).

A estratégia é definida por Porter (1986) como a manobra para alcançar uma vantagem competitiva decorrente do bom posicionamento da organização em um setor econômico no qual está inserido, bem como ao bom conhecimento da cadeia de valor.

Segundo Serra (2008, p. 50), a evolução do pensamento estratégico em negócios se deu a partir de 1960. Nessa década, a base conceitual da estratégia teve como ênfase o planejamento da corporação; “na década de 1970 foi o planejamento do portfólio e a diversificação; e a partir da década de 1980 houve um foco no negócio central e na estratégica emergente” (p.50) (menos analítico), ou seja, um gerenciamento mais voltado para pessoa.

Segue o autor afirmando que a abordagem emergente está mais próxima da visão empreendedora, do comprometimento pessoal, das ideias e das oportunidades emergentes e que estas estão alinhadas às decisões mais flexíveis. Assim, continua o autor (p.50) “a estratégia também significa escolha” e toda escolha implica uma direção (um rumo), que, na realidade contemporânea, significa estar em rota de colisão com os desafios de ambientes competitivos.

Em um ambiente competitivo, a estratégia se apropria da premissa de que a organização é capaz de atingir seu alvo estratégico de forma mais eficiente que seus concorrentes. Segundo Leite (2008, p. 9), “os movimentos estratégicos das empresas referem-se às constantes buscas por vantagens competitivas no ambiente econômico”, ou seja, em um ambiente de concorrência.

Porém, em qual perspectiva repousa a estratégia quando desenvolvida em ambiente colaborativo? Nesse caso, é necessário alinhar a estratégia com as competências da empresa, dos grupos e das competências individuais, o que, por sua vez, implica uma reflexão sobre a cultura organizacional e modelo de gestão (MOURA e BITENCOURT, 2006).

Nesse contexto, cabe salientar a importância dos pilares da estratégia apontados por Serra e Lissoni (2006, p.42), quais sejam: “lideranças e equipe executiva, foco estratégico, aposta e sustentação pelos recursos”, na consecução das condições necessárias para ordenar o movimento estratégico das organizações, na perspectiva de alcançar sucesso, tanto em ambientes competitivos como nos ambientes colaborativos.

Assim, a estratégia de uma organização invariavelmente é resultante de uma relação de outras estratégias secundárias, porém compatíveis entre si e adaptadas às necessidades do ambiente empresarial que a circunvizinha, seja ele competitivo ou colaborativo.

3.2. Comportamento Organizacional

A posição do comportamento organizacional nas organizações está alinhada à área do conhecimento humano e suas intermediações com as características ambientais que permeiam as organizações. Por esse motivo, segundo Chiavenato (2005), “é uma disciplina contingencial e situacional”, que se orienta pela mentalidade que existe em cada organização e sua estrutura organizacional no âmbito das decisões e operações desenvolvidas nos seu processo de gestão. Em sendo assim, o comportamento organizacional se integra com outras ciências, tais como a Sociologia, a Economia, a Antropologia e a Psicologia, apropriando-se de conhecimentos dessas Ciências a fim de acumular conhecimentos exógenos de forma lógica e coerente com sua constituição teórico-práxi.

Sem distanciar do objeto do presente trabalho, identifica-se a correlação entre a competência coletiva e o comportamento organizacional, uma vez que gerir organizações é possuir capacidade e competências variadas que transitam pelo ato de planejar, controlar e liderar, dentro de uma perspectiva de compreender ambientes organizacionais, que prezem por ordenar um conjunto de saberes, tais como: conceituais, práticos, de inovação e, por último, os comportamentais.

Segundo Wagner II e Holleuberth (2003, p. 6 e 7), “comportamento organizacional é um campo de pesquisa que ajuda a explicar e possibilita compreensão de comportamentos nas organizações”. E ainda seguem os autores afirmando que “atualmente encontra-se dividida em três áreas bem distintas sendo denominadas de: comportamento micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional” (p.6 e 7). Não obstante, o contexto do presente estudo justifica seguir a trilha do conhecimento que permeia o conceito da área meso-organizacional, por se empenhar em explicar o comportamento de grupos e de equipes na organização, a partir de premissas conceituais advindas das outras duas áreas.

Contudo, ainda dentro do aspecto conceitual, a contribuição de Robbins (1999) é necessária para se compreender melhor o comportamento organizacional. Segundo o autor (p.08), “trata-se de uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações”.

O comportamento organizacional se debruça em compreender como as pessoas agem de forma individual e coletiva quando se considera as influências dessas pessoas sobre as organizações e vice-versa, o que proporciona uma contínua interação entre as partes de forma recíproca. Assim, o comportamento organizacional trata do comportamento dos indivíduos (relacionados com tópicos) como atitude, personalidade, motivação, aprendizado, bem como comportamentos coletivos (incluindo tópicos como normas, construção de equipes, papéis e conflitos), sob ordem conceitual de ciências como sociologia e psicologia (CHIAVENATO, 2005, p.6).

Dentro dessa lógica, destaca Robbins (1999) que há três níveis de análise: individual, grupal e organizacional. Para a análise individual, o autor engloba variáveis biográficas, como valores, atitudes, personalidade e habilidades, as quais influenciam os processos psicológicos de motivação, percepção e aprendizagem individuais, que, por sua vez, são determinantes no processo de decisão individual. Já na análise de grupos/equipes de trabalho, continua o autor afirmando que esse modelo é representado por “interações bidirecionais” entre comunicação, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho, bem como por processo de tomada de decisão grupal. Robbins (1999), no nível de análises sobre organizações, relaciona temas como políticas, cultura, estrutura, tecnologia e as dimensões do trabalho e da organização.

Na esteira de Robbins, alinha-se a teoria de cooperação na organização de Chester Barnard afirmando que as pessoas não atuam de forma isolada, mas interagindo com outras com a finalidade de alcançar seus objetivos, ou seja, nas interações humanas há influência de parte a parte, as quais são conhecidas como relações sociais. A necessidade dessas interações

decorre das diferenças individuais, em que cada pessoa possui as suas características, suas capacidades e as limitações. As pessoas, para superarem suas limitações e ampliarem suas capacidades, precisam cooperar entre si. E, assim, por meio dessa participação cooperativa entre as pessoas (com objetivos comuns), forjam-se as condições necessárias para o surgimento das organizações (CHIAVENATO, 2006).

As organizações estão em constantes mudanças e continuarão mudando no propósito de sobreviverem e prosperarem no seu ambiente de negócio (CHIAVENATO, 2005). Nesse sentido, o comportamento organizacional representa uma bússola de aferição, que monitora o comportamento das organizações diante de cenários ambientais dinâmicos e em constante desenvolvimento a partir do estudo de comportamentos individuais e coletivos que as formam.

3.3. Competências: uma conexão conceitual

Para contribuir com a consolidação de um conceito alinhado ao objeto em estudo, apresenta-se o conceito de Fleury & Fleury (2001, p 21.) que afirmam que “Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Todavia, para que esse valor social se manifeste, é necessário que haja um clima organizacional baseado na cooperação. Zarifian (1995 apud RETOUR & KROHMER, 2011) distingue uma versão “pobre” de cooperação, qual seja: “ordenar juntos os atos de trabalho, por uma versão rica” que significa cooperação no trabalhar em conjunto, construindo todo o espaço de intersubjetividade. Em outras palavras, há uma compreensão recíproca e acordos sólidos relacionados com os problemas que serão tratados e saberes que serão desenvolvidos pela coletividade participante do processo cooperativo (RETOUR & KROHMER, 2011).

Em uma organização, uma competência específica representa a soma do conhecimento e aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto de forma individual, quanto relacionado com uma unidade organizacional. Depreende-se daí que a mera posse da competência não gera resultados. “As contribuições das competências advêm da mobilização e conversão em processos, como também, em produtos e serviços” (SILVA E FLEURY, 2005). Por outra ótica, destaca Zarifian (2003, p. 137) que “competência é faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”. Esse preceito conceitual permite trabalhar com a construção de um embasamento teórico sobre um modelo de competência, que identifica de maneira explícita (ou não) as influências que esse modelo impõe nas atuações individuais e coletivas desenvolvidas pelos atores de uma rede formal ou informal.

Completa Bitencourt (2004 apud MARDEGAN e CARDOSO, 2010) que competências representam um processo contínuo e articulado de formação que envolve conhecimento, habilidades e atitudes, no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências, em uma articulação com outras pessoas no ambiente de trabalho e familiar ou em outros grupos sociais; ocasionando um aprimoramento de suas capacitações o que implica agregar valor às atividades da organização, da sociedade e de si próprio (BITENCOUT 2001 apud MARDEGAN e CARDOSO, 2010).

3.3.1. Competência Organizacional

Segundo Michaux (2011), quem introduziu o conceito de “competências essenciais” (*core competencies*) foram Prahalad e Hamel (1990). Nesse sentido, a competência essencial denota uma forma pouco perceptível da competição, ou seja, essa se instala nos processos de negócios “em um estágio anterior à oferta dos bens e serviços”.

Para Prahalad e Hamel (1990) não é adequado definir uma empresa pelo seu mix de produtos uma vez que esses produtos perderam espaço a médio e longo prazo. Conforme

afirmam esses autores, é fundamental “que a empresa analise as competências que são subjacentes e comuns ao conjunto de seus produtos, a fim de construir suas estratégias”. Ruas (2005) corrobora com essa ideia ao afirmar que o “*core competence*” contém fenômenos que estão alinhados as futuras gerações de produtos competitivos e que são identificadas pelos autores Prahalad e Hamel (1990) como resultante de um aprendizado coletivo.

Alguns autores utilizam o termo competência organizacional e *core competencies* (competência essencial) como se fossem sinônimos, entretanto Ruas (2005) defende que competência organizacional deve ser entendida como um conceito menos excludente do que competência essencial, já que empresas sem nenhuma “*core competencies*” sobrevivem no mercado, porém em níveis diferenciados de competitividade, uma vez que possuem diferentes níveis de competência organizacional que as permitem se sustentar no mercado.

Nessa esteira, afirmam Heene e Sanchez (1997) que o movimento competitivo é de suma importância para “os conceitos de competência organizacional, como também para manutenção de competência, construção de competência e desenvolvimento de competência. Salientam os autores que competência organizacional é a capacidade que uma organização tem de coordenar suas capacidades disponíveis com o intuito de apoiar a organização a atingir seus objetivos”

A competência organizacional está alinhada com a dimensão estratégica da organização. Segundo Mills et al. (2002), o entendimento da competência organizacional passa pelo resultado da coordenação entre mais de uma capacidade. Essa coordenação poderia ser examinada, também, como uma mobilização das capacidades de uma empresa, onde diversas áreas contribuem para a construção da capacidade ou da competência, seja no âmbito individual ou coletivo.

3.3.2. Competências Coletivas

Segundo Weick (1993), a competência coletiva se origina do processo de *sensemaking* (habilidade do grupo dar sentido a ação). Quando a ideia básica é embasada na crença de que a realidade é um processo desenvolvido de forma contínua, advindo do esforço de ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre. Em outras palavras, o *sensemaking* é a construção de uma resposta aceitável para uma situação específica.

Nesse momento do trabalho, cabe enfrentar com coragem o conceito que é fundamental para entendimento e continuidade do presente estudo, qual seja: competências coletivas. Os autores Retour e Krohmer (2011, p. 45) destacam que as competências coletivas “dependem das competências individuais” e que, portanto, há uma relação de dependência da primeira para com a segunda. Nessa perspectiva, Le Boterf (2003) argumenta que a competência coletiva se constitui a partir da relação sinérgica das competências individuais que a equipe de trabalho possui.

Sob a necessidade da apresentação de um conceito, auxilia Hansson (2003, apud BONOTTO; BITENCOURT, 2006) que competências coletivas representam a habilidade de um grupo de indivíduos em laborar em busca de um objetivo comum.

Não obstante, o modelo de competência tem como missão desconstruir a histórica oposição entre qualificação e competência. Hoje, os atores sociais já admitem que é necessário abordar e negociar a questão da competência associada com o tema qualificação. Segundo Zarifian (2003, p.37), “a competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É uma maneira de qualificar”.

Entretanto, no bojo da qualificação, está o conhecimento e suas ilações empíricas. Para Polanyi (1983), o conhecimento não é objetivo e nem absoluto. O conhecimento é forjado por seres humanos que intervêm e são influenciados a partir da lente de seus valores e experiências pessoais e sociais. Já Syeiby (1998) apresenta uma comparação entre o conhecimento e a competência ao esclarecer que o conhecimento é a capacidade de aprender e

saber de forma continuada; a competência e a capacidade de identificar as informações e as regras (formas) de ação, a qual caracteriza a segurança de um especialista.

Numa outra vertente, a gestão das competências coletivas necessita alinhar as linhas estratégicas da organização, a fim de que não precipite no vazio reducionista do conhecimento pelo conhecimento, sem interpor uma conexão desejada com os horizontes projetados da organização nos âmbitos: operacionais, administrativos e financeiros.

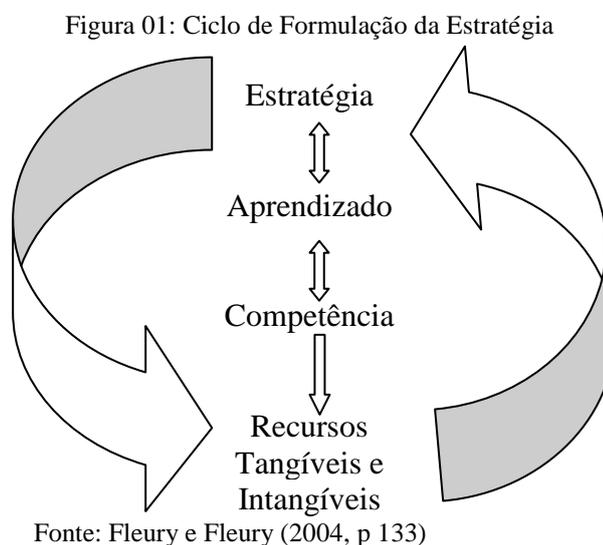
3.3.3. Competências Coletivas e a Lógica Estratégica

Segundo Ghedine (2009), a lógica estratégica está relacionada com o compartilhamento de ideias entre os sujeitos que participam da organização considerando: “a natureza dos objetivos da organização para criação de valor; as capacidades necessárias para atingir os objetivos” (p.33); além de como o valor criado irá ser distribuído para todos os stakeholders que contribuam no provimento dos recursos para a organização.

Na esteira desse pensamento, argumenta Porter (1980) que a essência da formulação de uma estratégia está em relacionar a organização com seu ambiente, observando as regras competitivas em vigor para definir sua estratégia. Com a estratégia definida e aliada às competências existentes na empresa, surgem as condições de um melhor posicionamento estratégico em seu ambiente interno.

A partir dessa perspectiva, por um lado, a estratégia nas organizações está baseada em fatores externos que influenciam o manejo dos recursos internos e suas respectivas competências, determinando implicações transformistas no ambiente interno e na escolha de estratégias que melhor explorem os recursos tangíveis e intangíveis, incluindo assim as competências individuais e, por consequência, as competências coletivas.

Por outro lado, a implantação da estratégia determina “novas configurações de recursos e novas competências”, as quais vão influenciar a formulação da estratégia, caracterizando um ciclo (FLEURY e FLEURY, 2004). Nesse aspecto, os autores representam graficamente tal ciclo.



De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 46), nessa abordagem, os recursos estabelecem um processo de formulação de estratégias e competências, em forma de um círculo virtuoso, que se retroalimenta, o que determina uma interdependência entre eles.

De acordo com Ghedine (2009), as competências devidamente estruturadas em processos baseados nas habilidades individuais (por consequências coletivas) ajudam a organização a desenvolver seus objetivos organizacionais, originando, assim, as condições para visualização clara da lógica estratégica. Isso implica o exercício pleno de uma ou mais

capacidades estratégicas, objetivando a alavancagem de novas competências. Continua a autora afirmando que essa alavancagem de competências deve ser alocada para adaptar suas competências ou melhorá-las sempre no direcionamento de seus objetivos estratégicos. Assim, conclui Ghedine (2009) que existe uma vinculação entre as “competências organizacionais com a lógica estratégica da organização”. Essa vinculação é determinante para consolidar os resultados almejados quando da formulação do planejamento estratégico.

3.4. Agricultura Orgânica e as Cadeias Produtivas

Ehlers (1994) afirma que a obra do pesquisador inglês Albert Howard (entre 1925-1930 na Índia) foi marco principal para essa vertente alternativa de produção. Seu sistema inicialmente reconhecia que o fator principal para a eliminação das doenças em animais e vegetais era a fertilidade do solo. Assim, ele criou o processo “*Indore*” de compostagem (entre 1924-1931), que transformava resíduos vegetais e animais em húmus. Esse húmus aplicado em época adequada restaurava a fertilidade do solo por um “processo biológico natural”. Porém foi em 1940 que J. I. Rodale, depois de adquirir uma fazenda no estado da Pensilvânia, EUA, passou a praticar os ensinamentos de Howard. Esse fato resultou no lançamento de um livro em 1948 “*The Organic Front*” e, na sequência, no lançamento de uma revista “*Organic Gardening and Farm (OG&F)*” (EHLERS, 1994)

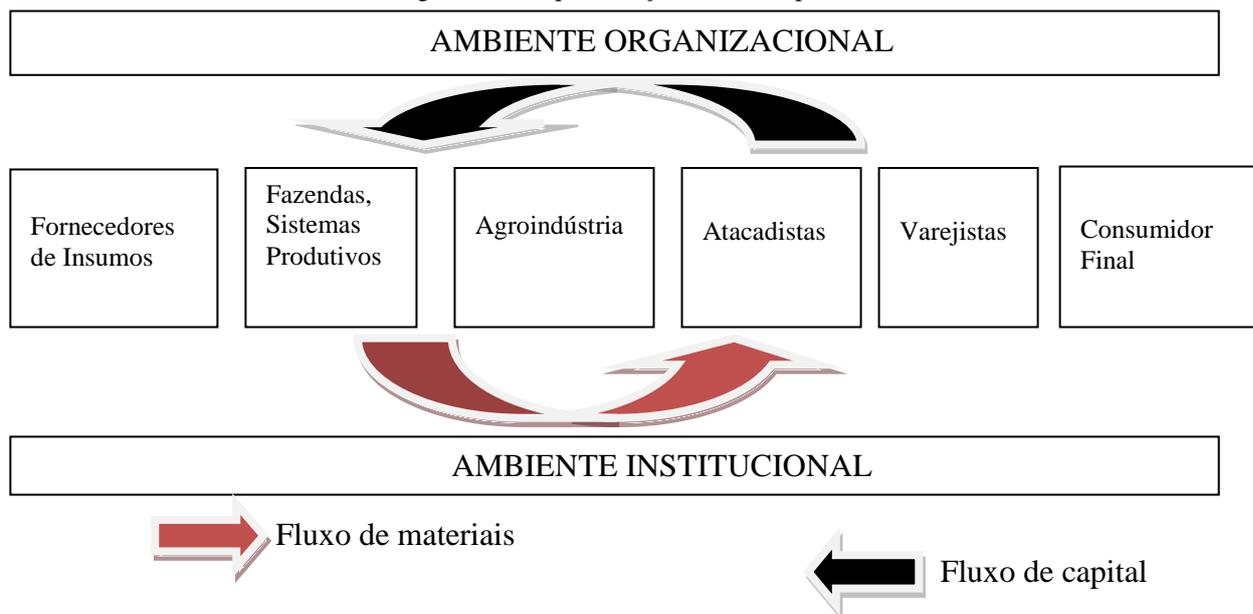
Entretanto, foi na década de 1980 que as questões conceituais e operacionais sobre agricultura orgânica alcançaram um patamar consolidado. Essa situação está historicamente explicitada com a formulação de um conceito para a agricultura orgânica pelo departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 1984, p.10) “a agricultura orgânica é um sistema de produção que evita ou exclui amplamente o uso de fertilizantes, pesticidas, reguladores de crescimento e aditivos para alimentação animal compostos sinteticamente”.

Segundo dados da International Federation of Organic Agricultural Movements - IFOAM (citado por BUAINAIN & BATALHA, 2007), há crescimento da demanda por produtos agrícolas orgânicos a taxas elevadas e, por consequência, um crescimento da área plantada. No Brasil, essas áreas concentram-se na região sul e sudeste, com produção originada de movimentos baseados em associações e cooperativas de pequenos produtores agroecológicos. Considerando os dados informados pela IFOAM, identifica-se que “o mercado mundial de produtos orgânicos movimentou US\$ 26,5 bilhões de dólares no ano de 2004, dos quais apenas US\$ 100 milhões couberam ao Brasil, ou seja, menos de 0,4%”. (BUAINAIN & BATALHA, 2007, p.13). O que implica inferir que há um enorme potencial de expansão desses produtos em âmbito nacional, não só para mercado interno, mas também para o mercado externo (exportação). Nesse sentido, nas regiões sul e sudeste, nos últimos anos, formaram-se cadeias produtivas de produtos orgânicos, que estão em um processo de consolidação de suas estruturas organizacionais. Algumas estão já formalizadas por meio de associações e cooperativas de pequenos produtores orgânicos e outras ainda se encontram em um processo embrionário de organização institucional.

Não obstante, segundo os autores Buainain & Batalha (2007), nessa cadeia produtiva de produtos orgânicos, há uma competitividade que se fundamenta em estratégias de diferenciação de produtos, ou seja, procura-se agregar valor para estar apto a atender às exigências cada vez mais segmentadas e específicas do mercado agroorgânico.

Esclarece Castro et al. (1995, p.82) que cadeia produtiva representa “o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, industriais de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais”. Esse conceito está devidamente representado na figura que segue.

Figura 02 – Representação da cadeia produtiva



Fonte: Zilbersztain (1994 apud Castro et.al., 1995, p.82)

Acrescenta Castro et al. (1995) que as cadeias produtivas agrícolas devem suprir as necessidades do consumidor final com produtos de qualidade e com preços competitivos. Para alcançar esses propósitos, a cadeia produtiva deve se nortear por ações estratégicas que integram de forma sinérgica todos os elementos dos ambientes institucional e organizacional.

Segundo Saes (2000), ambiente institucional é aquele composto de um conjunto de regras (informais e formais), sendo que as informais têm como objetivo de restringir o comportamento dos indivíduos e estabelecer uma estrutura que permita a integração humana nos campos políticos, sociais e econômicos. E as formais são aquelas originadas de um poder legítimo, tal como: constituição de um país, leis, estatutos das organizações. No caso dos ambientes organizacionais, podem ser representados pelas organizações não governamentais (ONGs) que integram redes de produção ecológicas, instituições certificadoras de ensino de pesquisa, sindicatos, etc.

De acordo com Schultz (2001), novas formas de interação organizacional estão imbricadas à necessidade de coordenação vertical, baseada na padronização, controle de qualidade e produtividade, marketing, logística integrada, desenvolvimento tecnológico, a partir de uma aliança estratégica, ou seja, um dos elementos incontestes da cadeia produtiva, nesse caso específico relacionado com agricultura orgânica.

Quando se relaciona a agricultura orgânica com a cadeia produtiva, deve-se considerar primeiramente que “os mercados de produtos orgânicos estão em crescente expansão e oferecendo boas possibilidades de retorno” (SCHULTZ, 2001, p.66). Porém, há a necessidade de que a cadeia produtiva do segmento agro-orgânico possua uma coordenação qualificada e integradora que proceda ao alinhamento estratégico das competências individuais e coletivas, em prol de um ordenamento lógico dos procedimentos administrativos, operacionais e econômicos das organizações agro-orgânicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da COPEL. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, Salvador: 2006.

BUAINAIN, Antonio M; BATALHA, Mário O. **Cadeia produtiva de produtos orgânicos** - Série Agronegócio. vol. 5. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, Brasília, 2007

CASTRO, A. M. G. Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação. *Transformação*, Campinas, v. 13, n. 2, p. 56-72, jul./dez. 2001, p 4.

CASTRO, A.M.G. de, COBBE, R.V., GOEDERT, W.J. Prospecção de demandas tecnológicas - Manual metodológico para o SNPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Difusão de Tecnologia. Brasília: Embrapa-DPD, março, 1995. 82 p.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional** – a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração** – o essencial em teoria geral da administração. São Paulo: Campus, 2006.

EHLERS, Eduardo M. **O que se entende por agricultura sustentável?** 1994. Tese (Mestrado em Ciência Ambiental) - Programa de Pós-Graduação FEA/USP, São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: _____; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p.21.

FLEURY M. T. L.; FLEURY, C. C. Alinhando estratégias e competências, **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, vol. 44, p. 46, nº 1. jan/mar/2004.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002, p.64-65

GHEDINE. Tatiana. **Aplicação do conceito de competência organizacional**: Um estudo de caso na Empresa Marcopolo S.A. Trabalho de Tese do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.

LEITE, André L.S. Competitividade, mercados e estratégia. In: ANGELONI, Maria T. e MUSSI, Clarissa C. **Estratégias** – formulação, implementação e avaliação – os desafios das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008, p.9 .

LESSARD-HÉRBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gerald. **Investigação qualitativa: Fundamentos e prática.** Tradução Maria João Reis. Lisboa: Instituto PIAGET, 2005

MARDEGAN, F.; CARDOSO, Marco A. F. **As competências coletivas inter-organizacionais nos ambientes de projeto:** um estudo em empresas de telecomunicações. XIII SEMEAD Seminários em Administração, em setembro de 2010.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011, p.1-2).

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública.** Rio de Janeiro: *Fundação Oswaldo Cruz*, v.9, n.3, p.239-262, 1993.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, p. 03, Art. 3, jan./jun. 2006.

PORTER, M. E.; **Competitive strategy.** New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POLANYI, Michael. **The Tacit dimension.** Gloucester, Mass, USA: Peter Smith, 1983.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, May/June 1990.

RETOUR, Didier e KROHMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, Didier et al. **Competências coletivas no limiar da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011

Robbins, S. P. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, (1999).

ROSA, J. S.; BITENCOURT, C. **A Dinâmica das competências coletivas em um contexto de redes de cooperação / UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina: Editora, v. 11, n. 2, p. 05-14, set. 2010**

RUAS, R. 1.; ANTONELLO, S.; BOFF, L.H. (Org.) **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências,** Porto Alegre:2005.

RUMELT, Richard P., SCHENDEL, Dan, and TEECE, David, eds. **Fundamental Issues in Strategy.** Boston: Harvard Business School Press, 1994

SILVA, Sandro M.; FLEURY, Maria T. L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. **Revista de Administração**, São Paulo: v. 40, n.3, p.253-265, jul./ago./set. 2005.

SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAIN, D. e NEVES, M. F. (organizadores). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p.165-186, 2000.

SCHULTZ, G. **As cadeias produtivas de alimentos orgânicos do município de Porto Alegre/RS frente à evolução das demandas do mercado: lógica de produção e/ou de distribuição**, 2001, 192 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Agronegócio, Centro de Estudo e Pesquisa em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SERRA, F. Estratégias organizacionais. In: ANGELONI, Maria T. e MUSSI, Clarissa C. **Estratégias – formulação, implementação e avaliação – os desafios das organizações contemporâneas**. São Paulo, Saraiva, 2008, p.49-50

SERRA, F.; LISSONI, J. Los pilares de la estrategia y el éxito de las organizaciones. **Revista de Empresa**. Espanha n.18, p. 36-48, Oct/Dec. 2006.

SPINK, Mary e LIMA, Helena. Rigor e visibilidade: a explicação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary Jane (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano – aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez. 2004, p 105-107.

SPINK, Mary e FREZZA, Rose M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, Mary Jane (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano – aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez. 2004, p.26.

SVEIBY, Karl Erik. O que é conhecimento? O que é competência? In: _____. **A nova riqueza das organizações: gerenciamento e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 35-46.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. **Análises da pesquisa social**. 2. ed. Tradução Geni Hirata., Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves editora, 1981.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Relatório e recomendações sobre agricultura orgânica**. Brasília: CNPQ, 1984. P.128

WAGNER II, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência**. Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas. São Paulo, SENAC, 2003.