



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

WILLIAM JORGE DOS SANTOS

**DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Brasília - DF
2019

WILLIAM JORGE DOS SANTOS

**DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, André Luiz
Nascimento Reis.

Brasília - DF
2019

WILLIAM JORGE DOS SANTOS

**DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

William Jorge dos Santos

Prof. M. André Luiz Nascimento Reis
Professor-Orientador

Prof^a. Dr^a Doriana Daroit
Professor-Examinador

Prof^a. M^a. Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 09 de dezembro de 2019.

Dedico este trabalho à minha mãe, Cristina Elisabete; ao meu pai, William Ribeiro; e às minhas avós, Maria de Lourdes e Francisca Chagas, por seus exemplos e inspirações diárias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, William Ribeiro e Cristina Elisabete, pela formação, incentivo e carinho.

Aos amigos, por todos os conselhos e o apoio nesta jornada.

Ao meu orientador, André Reis, sem o qual seria impossível a realização da pesquisa. Agradeço por toda a sua contribuição, atenção, paciência e suporte ao longo deste trabalho.

Ao Professor Edgar Reyes, por todo o apoio, incentivo e conselhos nos últimos anos.

Aos participantes da pesquisa, por possibilitarem a realização do estudo.

À todos os docentes, servidores técnicos e terceirizados da Universidade de Brasília, por possibilitarem um ensino público de qualidade.

“It's not what you know, but who you know”

(Autor desconhecido)

RESUMO

Diante de um cenário global e um ambiente mutável de crises, exige-se das organizações públicas que se atentem às circunstâncias mutáveis e sejam geridas de forma eficiente. O capital social é um ativo que contribui com a gestão organizacional em contexto de crise, pois possibilita aos membros da organização benefícios por meio de sua inserção em redes sociais. Considerando o exposto, objetiva-se analisar como se apresentam as dimensões do capital social, proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998), em uma organização pública em um contexto de crise. Para tanto, foram realizadas 4 entrevistas com colaboradores do Correios Sede. Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo seguindo preceitos de Bardin (2011), pelo qual obteve-se 18 categorias. Desse modo, observou-se a percepção dos colaboradores de mudanças nas dimensões do capital social da organização, o que permite concluir que houve impacto nas relações entre equipes de trabalho devido aos eventos de crise e às reestruturações da organização nos últimos 5 anos. Quanto as limitações deste trabalho, constituem-se na amostra pequena e ausência da análise do capital social externo à instituição. Para futuras investigações, sugere-se exploração longitudinal e a replicação da pesquisa em outras organizações, de forma a ampliar à investigação do tema.

Palavras-chave: Capital social. Organização pública. Crise. Dimensões.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões do Capital Social	18
Figura 2 - Tempo de experiência dos participantes	29
Figura 3 - Tempo de equipe dos participantes.....	29
Figura 4 - Posição dos participantes	30
Figura 5 - Tempo de posição dos participantes	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias intermediárias das dimensões do capital social.....	26
Tabela 2 - Categorias iniciais das dimensões do capital social nos Correios.....	31
Tabela 3 - Recorrências das categorias das dimensões do capital social nos Correios	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problematização	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificativa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Conceito de capital social	13
2.2 Dimensões do capital social	18
2.2.1 Dimensão estrutural	19
2.2.2 Dimensão cognitiva	20
2.2.3 Dimensão relacional	20
3. METODOLOGIA	22
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	22
3.2 Caracterização da organização	23
3.3 Participantes da pesquisa	24
3.4 Instrumentos de pesquisa	25
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 Perfil dos participantes	28
4.2 Capital social nos Correios	31
4.2.1 Dimensão Estrutural	35
4.2.2 Dimensão Cognitiva	40
4.2.3 Dimensão Relacional	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	53
APÊNDICE B – Questionário perfil do participante	54

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo trata da problematização do tema, o objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, e sua justificativa.

1.1 Problematização

As organizações agem, atualmente, num cenário global e em um ambiente complexo no qual encontram uma infinidade de riscos e desafios (POWLEY, 2009). As crises são componente comum à maioria das organizações na sociedade moderna, se apresentando, ora por imposição de forças externas, ora iniciado por comportamentos e decisões da própria gestão das organizações (SEEGER *et al.*, 2005). Espera-se que, da mesma forma que as empresas privadas, as organizações públicas sejam gerenciadas de maneira eficiente, se atentando às circunstâncias cada vez mais mutáveis (PAWŁOWSKA, 2018).

Em face desse contexto, o capital social se apresenta de forma a contribuir com a gestão de organizações em um contexto de crise, ao possibilitar aos membros de uma organização benefícios por meio de sua inserção em redes sociais (COLEMAN, 1988; PORTES, 1998; FUKUYAMA, 2000). O capital social é um ativo formado a partir do conhecimento presente nas relações sociais (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; NAVAS, MANZANARES, e GOMEZ, 2019), visto que ele possibilita aos atores de uma rede social o acesso a recursos que não teriam na ausência dessa rede (PUTNAM, 2005; PORTES, 1998; ADLER e KWON, 2002). O acúmulo de capital social tem o potencial de possibilitar aos membros de uma organização uma resposta positiva às crises (POWLEY, 2009).

Do ponto de vista organizacional, o capital social pode ser definido, de acordo Nahapiet e Ghoshal (1998), como a soma dos recursos existentes e potenciais, derivado e acessível por meio dos relacionamentos que um indivíduo ou unidade social possui. Este trabalho baseia-se na concepção de Nahapiet e Sumantra Ghoshal (1998), por considerá-lo adequado haja vista sua relevância específica para área de administração ao vincular esse tema com teorizações próprias da área (DE MELO *et al.*, 2015).

Além disso, o presente estudo fundamenta-se na proposta dos autores, Nahapiet e Ghoshal (1998), que propõem que o capital social é composto por três dimensões interligadas, sendo elas: estrutural, cognitiva e relacional. A dimensão estrutural refere-se aos padrões gerais de conexões entre os atores de uma rede, sendo abordado em termos de: ligações da rede;

configuração da rede social; e adequação à organização. A dimensão cognitiva trata-se da capacidade dos indivíduos de interagirem com outros, considerando-se: a linguagem e código compartilhados; e narrativas compartilhadas. Já a dimensão relacional, aborda o tipo de relacionamento pessoal que as pessoas adquiriram por meio de uma história de interações, em termos de: confiança e confiabilidade; normas e sanções; obrigações e expectativas; e identificação (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; LEANA e PIL, 2006).

Estudos empíricos em nível organizacional demonstram que há relação virtuosa entre o capital social e o desempenho organizacional (LEANA e PIL, 2006), com a atividade empreendedora (COSTA e GALINA, 2016) e na geração de valor e criação de vantagens competitivas (NAVAS, MANZANARES, e GOMEZ, 2019). Estudos que relacionam o tema e crises também demonstram ser adequado o debate sobre a influência do capital social nos resultados das organizações e equipes (POWLEY, 2009; BEN-HADOR e ECKHAUS, 2018).

Contudo, observou-se que os estudos sobre o tema em organizações públicas têm como foco instituições públicas de saúde (PAWŁOWSKA, 2018). Considerando o exposto, o presente estudo se desenvolve em razão de expandir a investigação sobre o tema, no que tange à pesquisa do capital social em outro tipo de organização pública. Também, dá-se em face ao atual contexto de crise financeira e de confiança na qual se encontram os Correios (CUNHA, 2018), uma empresa pública brasileira de direito privado, no intuito de compreender seu capital social nesse contexto.

Diante da incerteza dos desdobramentos e resultados futuros, faz-se oportuno as organizações permanecerem atentas às transformações ocorridas no ambiente em que estão inseridas. À face do exposto surge o seguinte problema de pesquisa: Como se apresentam as dimensões do capital social de uma organização pública em um contexto de crise?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Perante o exposto, tem-se como objetivo geral deste trabalho:

Analisar pela perspectiva dos colaboradores como se apresentam as dimensões do capital social em uma organização em um contexto de crise.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a dimensão estrutural do capital social na organização;
- Analisar a dimensão cognitiva do capital social na organização;
- Analisar a dimensão relacional do capital social na organização.

1.3 Justificativa

O capital social, que tem sua origem nos estudos sociológicos e das ciências sociais, encontrou no campo da administração e de estudos organizacionais um debate em nível microsocial, destacando análises com enfoque na divisão racional das dimensões de uma dada estrutura social (DE MELO *et al.*, 2015). De acordo com Adler e Kwon (2002) o capital social tem se mostrado um fator poderoso na elucidação do relativo sucesso dos atores em diversas áreas de estudo organizacionais.

Estudos empíricos, tratados em diferentes realidades e por distintas perspectivas do tema, evidenciam que o capital social é passível de ser detectado, aferido e também criado em contexto de grupos sociais particulares, no âmago das organizações, ou em espaço de relações interorganizacionais das redes empresariais (VALE *et al.*, 2006).

Além disso, considerando que contata-se a relevância do capital social no desempenho empresarial (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ADLER e KWON, 2002; NAVAS *et al.*, 2019), e na gestão e uso eficiente de recursos organizacionais (GAO *et al.*, 2019), justifica-se o presente estudo pela sua contribuição para uma melhor compreensão sobre como as dimensões do capital social se apresentam em uma organização pública em contexto de crise. Entende-se assim que uma organização pode-se utilizar das informações desta pesquisa para uma melhor compreensão da configuração de seu capital social, inclusive na identificação de pontos focais para auxiliar na decisão de medidas a serem tomadas, podendo possibilitar um melhor desempenho organizacional.

Acredita-se que este estudo se faz pertinente visto que a influência do capital social nos resultados de equipes, como também em organizações em contexto de crise, já foi aferida em estudos empíricos anteriores (BEN-HADOR e ECKHAUS, 2018; POWLEY, 2009). Simultâneo a isso, o trabalho contribui para o preenchimento de uma lacuna: verificou-se que estudos empíricos recentes realizados sobre o tema capital social em organizações públicas estão relacionados a instituições públicas de saúde (AGAMPODI *et al.*, 2015; PAWLOWSKA, 2018), havendo a possibilidade de ampliar a investigação do tema à outros tipos de organizações públicas (PAWLOWSKA, 2018).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará referências teóricas para fundamentação da pesquisa, no tocante ao capital social e as dimensões: estrutural, relacional e cognitiva; seus conceitos e a perspectiva evolutiva sobre o desenvolvimento de estudos sobre o tema, possibilitando análise de como estão as pesquisas sobre as variáveis investigadas ao longo desta pesquisa. As consultas teóricas foram realizadas na base de dados da CAPES, do *Google Scholar* e do Portal Scielo.

2.1 Conceito de capital social

O capital social tem sido investigado sob diferentes perspectivas de análise, que perpassam a sociologia, ciência política e a administração (DE MELO *et al.*, 2015). Partindo de uma perspectiva neoinstitucionalista, Putnam (2005) estudou o capital social e buscou explicar o contraste da participação cívica da comunidade italiana em seu livro, *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*, inicialmente publicado em 1993. Seu estudo, que durou quase 20 anos, analisou a mudança institucional formal das regiões italianas e a influência de fatores históricos, tradicionais e ambientais na construção de instituições fortes.

Advindo da concepção de Coleman, Putnam (2005) define capital social como facilitador das ações coordenadas e cooperação espontânea, atributos da organização social que colaboram para o aumento da eficiência da sociedade, tal qual confiança, normas e sistemas. Em sua análise, para exemplificar os investimentos em capital social na sociedade italiana, relaciona o capital social às práticas de mútua assistência e às associações de crédito rotativo.

Putnam (2005) também argumenta a importância da existência dos sistemas de intercâmbio e comunicação interpessoais “horizontais”, onde os agentes possuem o mesmo *status* e poder, em detrimento dos “verticais”, composta por agentes que possuem relações de hierarquia e dependência. Dos sistemas “verticais” pondera ainda que não são capazes de manter a confiança e a cooperação entre seus membros. Os fluxos verticais não são tão confiáveis quanto os fluxos horizontais à medida que o subalterno pode precaver-se contra a exploração por meio do controle da informação (PUTNAM, 2005).

De outra forma, para Portes (1998), capital social representa a capacidade dos atores de se beneficiarem da participação em redes sociais ou outras estruturas sociais. Já para Fukuyama (2000), capital social pode ser entendido como conjunto de normas informais ou valores compartilhados por membros de determinado grupo que possibilitam sua cooperação.

Fukuyama (2000) apresenta a possibilidade de na ausência do capital social, utilizar-se de normas formais, como contratos e hierarquias, para substituí-lo na formação de grupos fortes. No entanto, ressalta que por meio da utilização de normas informais há redução do custo de transação, pondera ainda que, em determinadas condições, o capital social pode corroborar para o aprimoramento da inovação e adaptação do grupo.

Em nível organizacional, para Nahapiet e Ghoshal (1998), o conceito de capital social é central para o entendimento da dinâmica institucional, da inovação e da criação de valor. Em seu artigo que discorre sobre o desenvolvimento de capital intelectual em organizações por meio do capital social, apontam a distinção que se há por teóricos no que tange à conceituação do capital social, que o definem, ou como a estrutura da rede de relações, ou como recurso real e potencial que pode ser alcançado por meio da rede de relações. Os autores adotam a unificação dessas visões, o definindo como: “*as the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit*” (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998, p. 243).

No que diz respeito à definição do capital social, evidencia-se diferenças conceituais quando se contrasta distintos autores sobre o tema (PORTES, 1998; ADLER e KWON, 2002; AGAMPODI *et al.*, 2015), no entanto, o que demonstra-se nas diferentes definições é o entendimento do capital social como um ativo, onde os atores podem ter acesso a certos recursos, por meio de sua rede de relações, que não desfrutariam na ausência dessa (COLEMAN 1988, PUTNAM, 2005; PORTES, 1998).

O capital social se assemelha ao capital convencional, de acordo com Putnam (2005), ao passo que serve de garantia, disponível àqueles que não possuem acesso aos mercados de crédito regular. Segundo Coleman (1988), capital social é produtivo e possibilita a execução de objetivos que não seria possível se não por meio dele, da mesma forma que outras formas de capital. Adler e Kwon (2002) reforçam a compreensão de que o capital social é um recurso que pode ser entendido como um ativo, no qual faz-se necessário investimentos para seu progresso e para obtenção de benefícios futuros.

Por outro lado, o capital social se difere de outras formas de capital, como o financeiro, ao passo que não pertence a um único ator de forma exclusiva, sendo uma propriedade conjunta das partes. Conforme Coleman (1988), o capital social não é propriedade exclusiva de nenhuma das pessoas que se beneficiam dele, pois é um atributo da estrutura social na qual o indivíduo se insere. Vale ressaltar ainda que seus benefícios podem não se confirmar da maneira esperada, podendo até mesmo não acontecer (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ADLER e KWON,

2002), e pode ser apropriável, no sentido de que um ator pode utilizar-se da rede de relações para outro propósito diferente de seu original (PUTNAM, 2005; ADLER e KWON, 2002).

Existem ressalvas ao caráter positivo do capital social, há de certo modo uma ênfase na literatura no entendimento de que ele nem sempre é benéfico, possuindo aspectos negativos e podendo ser utilizado para fins destrutivos (PUTNAM, 2005; PORTES, 1998; FUKUYAMA, 2000). Fukuyama (2000) aponta para o caso das máfias italianas e da Ku Klux Klan, ambas organizações dotadas de capital social e prejudiciais à comunidade. Contudo, com relação ao caráter do capital social, esta pesquisa optou pela análise do caráter positivo do capital social.

O capital social pode ser segmentado em dimensões (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; LEANA e PIL, 2006), classificado quanto a intensidade de suas conexões (GRANOVETTER, 1973; WOOLCOCK e NARAYAN, 2000), a sua forma (ADLER e KWON, 2002) e em nível de análise (AGAMPODI *et al.*, 2015). Com relação à segmentação em dimensões, Nahapiet e Ghoshal (1998) identificaram três dimensões interligadas do capital social (estrutural, cognitiva e relacional), que serão explanadas mais à frente nesta pesquisa. O enfoque multidimensional desses autores será considerado norteador para esta pesquisa, considerando que os estudos de Ghoshal possuem notoriedade para área de administração ao vincular o tema com teorizações próprias da área (DE MELO *et al.*, 2015).

O capital social pode ser classificado com relação à intensidade de laços ou conexões entre os atores de uma rede, conforme combinação de fatores como a frequência de interação, proximidade e reciprocidade das relações. Dessa forma, apresenta-se como laços fortes aqueles que promovem um senso de identidade e interesses comum (amizade e parentesco, por exemplo), ou laços fracos aqueles que perpassam diversas divisões sociais, como as baseadas em classe, etnia, gênero e religião (GRANOVETTER, 1973; WOOLCOCK e NARAYAN, 2000). Em relação à intensidade das relações, alguns autores ponderam que, em determinados contextos, os vínculos fortes seriam menos importantes, pois tenderiam a limitar a participação aos membros integrantes do grupo, podendo levar à segregação (PUTNAM, 2005; PORTES, 1998).

Com relação à classificação do capital social quanto a sua forma, as pesquisas dividem-se em três pontos de vista, sendo elas: capital social externo, concentram-se no vínculo de um ator focal a outros atores em determinada rede; capital social interno, com foco nos vínculos entre os indivíduos de um grupo, em características que conferem coesão ao grupo e facilitam a busca de objetivos coletivos; e uma outra, sendo a união das duas perspectivas anteriores (ADLER e KWON, 2002). Segundo Leana e Pil (2006), no nível organizacional, muito da literatura do tema tem como foco os efeitos do capital social interno, constituído pela ligação

entre os membros da organização; e externo, composto por ligação entre a organização e seus *stakeholders*.

Outra categorização do tema é com relação ao seu nível de análises, podendo ser no nível individual, micro, meso e macro. O nível individual está relacionado à análise atitudinal e psicológica do indivíduo, o micro refere-se à investigação de redes sociais de indivíduos, o meso relaciona-se à pesquisa em comunidades, já o macro envolve a exploração do tema em regiões e nações (AGAMPODI *et al.*, 2015).

No tocante à mensuração do capital social, apresenta-se também uma ausência de consenso sobre uma definição. Os desafios de medição e mensuração deve-se, em parte, à natureza multifacetada do capital social (VALE, AMÂNCIO, e LAURIA, 2006; AGAMPODI *et al.*, 2015). Apesar de várias abordagens serem utilizadas para a mensuração do capital social, ainda não há uma ferramenta universal padrão, deve-se então considerar as relações estruturalmente observáveis (AGAMPODI *et al.*, 2015). Desse modo, as investigações sobre o capital social se beneficiariam por uma definição comum sobre o tema. Alguns autores defendem ainda que fornecem profundidade à análise a investigação das dimensões cognitiva, relacional e estrutural (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; COSTA e GALINA, 2016).

Quanto às pesquisas empíricas realizadas sobre o tema capital social em âmbito nacional, Furlanetto (2008) em seu artigo que abarca as instituições e a sua importância para o desenvolvimento econômico de localidades, reforça o entendimento do uso do capital social para a construção de instituições eficientes. Macke e colaboradores (2010) estudaram empresas privadas do Rio Grande do Sul, socialmente responsáveis, no que tange à sua contribuição para o desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas, e propuseram, em face da teoria do capital social, uma proposta de qualificação de forma a potencializar as contribuições concedidas a essas comunidades.

Já numa perspectiva em nível organizacional, Faccin e colaboradores (2013) realizaram um estudo empírico para medir o capital social de redes colaborativas de vitivinícolas da Serra Gaúcha, buscando fornecer embasamento aos processos de formação e de gestão das redes com relação à sua evolução. Em suas conclusões, identificaram um alto nível de capital social nessas redes; evidenciaram a importância da troca de informações, principalmente as de caráter técnico, entre os atores; e salientaram a importância da conectividade e da aproximação de oportunidades, da interação constante para a combinação efetiva.

Em seu estudo, Costa e Galina (2016) consideraram, na perspectiva organizacional, a proposta de Nahapiet e Ghoshal (1998) das dimensões do capital social para compreender a relação entre capital social e a criação e desenvolvimento de empreendimentos em turismo no

meio rural. Para tanto, realizaram um estudo em um conjunto de empreendimentos associados ao turismo em espaço rural no Brasil e em Portugal. Seus resultados corroboram com o entendimento da existência de uma relação virtuosa entre o capital social e a atividade empreendedora (COSTA e GALINA, 2016).

Com relação aos estudos sobre o capital social que o investigaram em organizações em contexto de crise, Powley (2009) estudou o tema junto à resiliência. Segundo esse autor, uma capacidade latente das organizações, socialmente construída por meio das conexões e interações entre membros de uma organização. Seus resultados evidenciaram que o capital social aumenta as reservas relacionais das organizações, tendo então o potencial de permitir uma resposta positiva a eventos de crise (POWLEY, 2009).

Mais recentemente, Ben-Hador e Eckhaus (2018) estudaram o impacto do capital social em uma organização em contexto de crise analisando a diferença entre o impacto do capital social pessoal e o intraorganizacional, por meio de um estudo de caso. A pesquisa focou-se na Enron, uma das empresas mais famosas nos Estados Unidos, que foi à falência após uma fraude contábil em 2001. Os resultados confirmaram a importância do capital social em organizações e nos resultados de equipes (BEN-HADOR e ECKHAUS, 2018).

Outros estudos recentes sobre o tema capital social, em âmbito internacional, direcionam-se para o entendimento de sua importância para as organizações. Gao e colaboradores (2019) realizaram uma pesquisa que sustenta o entendimento de que o capital social pode aumentar o valor da empresa ao restringir o comportamento gerencial antiético, argumentam que o uso de fortes normas sociais pode coibir determinados comportamentos e induzir a utilização mais eficiente de recursos da organização. Ponderam ainda a importância do tema para estudos de economia e gestão (GAO *et al.*, 2019). Navas e colaboradores (2019) buscaram, pelo enfoque estratégico, salientar a importância do capital social organizacional. Para tanto, realizaram uma revisão de estudos empíricos que corroboram que é factível a utilização do capital social interno ou externo para gerar valor, melhorando os rendimentos e competitividade de organizações.

Conforme apresentado, para o presente estudo, capital social é compreendido como um ativo (ADLER e KWON, 2002), a soma de recursos existentes e potenciais (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) que não pertence a um único indivíduo, mas que permeia a estrutura social na qual insere-se o indivíduo (COLEMAN, 1988). Até agora, a argumentação se deu nas conceituações e contribuições das mais diferentes áreas para o entendimento do capital social, como também para o entendimento da natureza das pesquisas realizadas em âmbito nacional e

estudos recentes em nível organizacional. Nas subseções seguintes, partindo de uma perspectiva de análise organizacional, buscou-se apresentar as dimensões do capital social.

2.2 Dimensões do capital social

O presente trabalho fundamenta-se na proposta de dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998) por considerá-la aderente ao objetivo geral desta pesquisa, tendo em vista a contribuições dos autores ao estudo sobre o capital social em nível organizacional (DE MELO *et al.*, 2015) e o foco do tema no ambiente interno das organizações (VALE *et al.*, 2006). Além disso, a definição proposta por eles, de perspectiva multidimensional e que conceitua o capital social tanto como estrutura da rede de relações quanto como recurso, atribui profundidade à análise do tema (COSTA e GALINA, 2016).

Isso posto, com relação à proposta de dimensões, os autores identificaram e agruparam os diferentes atributos do capital social em três dimensões interligadas: estrutural, cognitiva e relacional (ver Figura 1). Essa divisão é sustentada na premissa de que, para o melhoramento do desempenho da organização, todas as três dimensões trabalham juntas no suporte da transmissão e absorção de informações entre seus membros (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Figura 1 – Dimensões do Capital Social

Dimensão Estrutural	Ligações da rede Configuração da rede Adequação organizacional
Dimensão Cognitiva	Linguagem e códigos compartilhados Narrativas compartilhadas
Dimensão Relacional	Confiança Normas Obrigações Identificação

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

2.2.1 Dimensão estrutural

A dimensão estrutural, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), refere-se aos padrões gerais de conexões entre os atores em determinada rede, trata-se de com quem e com que frequência esses atores compartilham informação. Utilizando-se de conceitos, tais como: ligações da rede, os elos de ligação entre atores; configuração da rede social, onde descreve os padrões em termos mensuráveis de densidade, conectividade e hierarquia; e adequação a organização (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Como já mencionado, a base da conceituação do capital social é sustentada na premissa de que ligações de rede podem fornecer acesso a recursos (PUTNAM, 2005; PORTES, 1998; FUKUYAMA, 2000; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), os fluxos de compartilhamento de informação fornecem uma vantagem competitiva às organizações ao aprimorar a troca e absorção de conhecimento. Os fluxos permitem ainda o aperfeiçoamento da cooperação e a responsabilidade mútua (LEANA e PIL, 2006).

No que se refere à configuração de rede, ela possibilita um canal de comunicação e transmissão de informação (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). A hierarquia é um elemento importante que influencia indiretamente o capital social, por meio do molde da estrutura das relações sociais, definindo posições formais que alocam laços não voluntariamente escolhidos (ADLER e KWON, 2002). Inkpen e Tsang (2005) também elucidaram a existência e importância de outros elementos na dimensão, como a diversidade dos contatos, a configuração e a estabilidade da rede.

A adequação organizacional, por sua vez, entende-se como a adaptação do capital social no âmbito organizacional. Bem como postulado por Putnam (2005), o capital social concebido em determinado contexto, tal como a confiança ou normas, pode ser transferido para outro contexto social. Dessa forma, organizações originadas com um determinado propósito podem prover recursos a serem utilizados para outro que não o propósito predeterminado (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Leana e Pil (2006) ressaltam que entre as três dimensões proposta por Nahapiet e Ghoshal, a dimensão estrutural é a que tem mais recebido atenção em pesquisas. No entanto, os autores salientam a recomendação da utilização das três dimensões em estudos para que não seja considerado exclusivamente a estrutura das relações, como também o caráter e conteúdo dessas relações (LEANA e PIL, 2006; ADLER e KWON, 2002; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

2.2.2 Dimensão cognitiva

De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão cognitiva refere-se à capacidade dos indivíduos de interagirem com outros, possibilitando e facilitando o desenvolvimento de uma visão compartilhada, um conjunto de objetivos e metas em comum entre os membros de um grupo (LEANA e PIL, 2006). Apresenta-se como elementos importantes desta dimensão: a linguagem e código compartilhados; e narrativas compartilhadas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Nahapiet e Ghoshal (1998) ponderam que o compartilhamento da linguagem e códigos facilita o acesso à comunicação e à troca de informações entre as pessoas, exerce influência na percepção dos indivíduos e aumenta a capacidade de associação de informações. Ressalta-se ainda que a falta de compartilhamento de uma visão clara e o compartilhamento de objetivos entre os membros de uma rede podem resultar em frustrações e conflitos (INKPEN e TSANG, 2005).

Ainda de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), narrativas compartilhadas entre membros de um grupo (como histórias, mitos e metáforas) influenciam os significados dados por esses. A forma que as informações são passadas, se compartilhadas entre integrantes de um grupo, pode facilitar o processo de compreensão e transferência de conhecimento entre seus membros.

Leana e Pil (2006) destacam que em comunidades dotadas de um conjunto de objetivo comuns diminui-se a chance de *free-rider*, onde um ator usufrui de determinado benefício sem ter realizado a devida contribuição para tal. Nesse sentido, oposto ao apresentado por Fukuyama (2000), o capital social poderia ser utilizado como substituto de contratos formais e monitoramento (LEANA e PIL, 2006), uma vez que o engajamento dos atores se daria de forma espontânea. Ademais, Leana e Pil (2006) também pontuam que o aspecto cognitivo do capital social é reforçado e possibilita o reforço dos aspectos estruturais e relacionais.

2.2.3 Dimensão relacional

Com relação à terceira dimensão, a dimensão relacional, trata-se de ativos criados e alavancados pelos relacionamentos, o tipo de relacionamento pessoal que as pessoas adquiriram por meio de uma história de interações (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; LEANA e PIL,

2006). Apresentam como fatores-chave dessa dimensão: confiança e confiabilidade; normas e sanções; obrigações e expectativas; e identificação (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A confiança é peça básico do capital social, ela implica na previsão de um comportamento de outro ator (PUTNAM, 2005). Segundo Onyx e Bullen (2000), confiança em um contexto social implica uma disposição para assumir riscos com base no entendimento de que outros irão responder às expectativas e agirão de forma a se apoiarem reciprocamente, ou ao menos sem a intenção de imputar dano.

Com relação ao elemento estrutural do capital social, a confiança permite ainda uma maior troca de informações entre os atores de determinada rede, pois integrantes que possuem confiança reciprocamente são mais predispostos a trocar informações sensíveis entre si (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; LEANA e PIL, 2006).

Fukuyama (2000) pondera que as normas que são capazes de produzir capital social devem ser dotadas de virtudes como honestidade, cumprimento das obrigações e reciprocidade. Geralmente, as normas sociais não são escritas, mas são comumente entendidas quanto aos padrões de comportamento esperado em determinado contexto e de quais comportamentos são socialmente aprovados (ONYX e BULLEN, 2000).

As obrigações e expectativas, por sua vez, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), referem-se ao sentimento de comprometimento ou dever incumbido a ser realizado no futuro. Já a identificação pode ser entendida como o processo no qual o indivíduo se reconhece igual ou semelhante a outra pessoa ou grupo de pessoas, sendo resultado de sua participação no grupo ou por ter o grupo como referência (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

As dimensões do capital social também exercem influencia entre si, conforme Tsai e Ghoshal (1998) que em seu estudo verificaram relações de reforço mútuo entre as dimensões. Segundo os autores, a dimensão estrutural estimula a dimensão relacional, pois relações de confiança são aprimoradas através de interações, essas interações sociais possibilitam que os atores se conheçam, criem laços e passem a compreender os outros como confiáveis. De forma semelhante, os autores identificaram que a dimensão relacional exerce efeitos positivo na dimensão cognitiva, desse modo, o compartilhamento de valores e visão entre membros de um grupo pode possibilitar o desenvolvimento de confiança em suas relações (TSAI e GHOSHAL, 1998).

3. METODOLOGIA

Este capítulo abarca a metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa, apresentando sua descrição geral, caracterização da organização, como também seus instrumentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Com o objetivo de analisar como se apresentam as dimensões estrutural, cognitiva e relacional do capital social de uma organização em contexto de crise, pela perspectiva de colaboradores dessa organização; a presente pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como uma pesquisa do tipo descritiva, de abordagem qualitativa, com coleta e análise de dados primários.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva visa à apresentação de características de determinado fenômeno, buscando-se desde a identificação de relações entre variáveis até mesmo determinar a natureza da relação entre elas. O tipo de pesquisa descritiva apresenta-se adequado para este estudo na medida que se pretende expor percepções de colaboradores dos Correios, acerca do capital social da organização.

Este trabalho utilizou-se de uma abordagem qualitativa, dada que essa abordagem busca alcançar a compreensão profunda de uma situação (COOPER e SCHINDLER, 2016), e é adequada para analisar as percepções e experiências subjetivas relacionadas ao assunto estudado (FLICK, 2013). Com relação ao método de coleta de dados, utilizou-se dados primários, por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas de corte único, transversal.

Com relação à organização, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) foi escolhida devido a atual situação de crise em que se encontra, considerando crise organizacional como um evento ou série de eventos específicos em uma organização, inesperados e não rotineiros, que criam altos níveis de incerteza e ameaça ou ameaça percebida para os objetivos prioritários de uma organização (SEEGER *et al.*, 1998), e tendo em vista que o impacto e relevância do capital social em organizações em crise já foi demonstrado em estudos empíricos anteriores (BEN-HADOR e ECKHAUS, 2018), como também já foi investigada a relação entre capital social e o desempenho empresarial (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ADLER e KWON, 2002; LEANA e PIL, 2006; NAVAS *et al.*, 2019).

3.2 Caracterização da organização

Em 1663 foi oficialmente iniciado o serviço postal no Brasil. Com o desenvolvimento de setores produtivo no país, foi necessário a modernização do serviço, para tanto foi criada, em março de 1969, pela Lei nº. 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Atualmente, é uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Presta serviços de envio e o recebimento de cartas e encomendas, além de logística integrada, serviços financeiros e de conveniência, atendendo a população em todo território brasileiro, em mais de 5.500 municípios (CORREIOS, 2018).

A empresa já foi considerada a organização de maior respeitabilidade entre as empresas de correios no mundo, conforme pesquisa do *Reputation Institute* de 2008 publicado pela revista Forbes (DCI, 2008). Ela também foi eleita a instituição mais confiável do Brasil na pesquisa realizada pela Revista Seleções e pelo IBOPE Inteligência em 2015 (CORREIOS, 2018), no entanto, atualmente encontra-se numa crise financeira que culmina com o replanejamento da operação da instituição (CUNHA, 2018).

Em 2005 a estatal foi alvo de investigação após um escândalo de corrupção, segundo matéria do jornal Folha de São Paulo (2005), uma fita de vídeo mostrava um ex-funcionário da estatal, que dizia possuir respaldo de um deputado federal, negociando propina com empresários interessados em participar de uma licitação. O vídeo repercutiu no país e foi aberto a comissão parlamentar de inquérito (CPI) dos Correios, os desdobramentos das investigações acarretaram na condenação de 25 pessoas e deram origem a CPI do Mensalão (MORAIS, 2013).

Em 2017, a Controladoria-Geral da União (CGU), por meio de um relatório de auditoria, realizou uma avaliação da estatal no tocante ao seu desempenho no segundo semestre de 2016. Revelou que, de 2011 a 2016, o Patrimônio Líquido dos Correios reduziu cerca de 92%, apresentaram ainda progressiva degradação na sua capacidade de pagamento no longo prazo, e expôs a possibilidade de em curto prazo tornarem-se dependente de recursos transferidos pela União (CGU, 2017).

Na tentativa de melhorar a situação financeira da estatal, em 2017 os Correios anunciaram o fechamento de 250 agências no país, que foram incorporadas a outras unidades, ao mesmo tempo que apresentaram um Plano de Demissão Voluntária (PDV), com adesão inicial de 3.000 colaboradores (BECK, 2017). Em contrapartida, a confiança da instituição foi abalada, segundo reportagem da Folha de São Paulo, em 2018 os Correios tiveram um crescimento de reclamações (CUNHA, 2018).

Entre outros, a ECT enfrenta desafios estruturais como no serviço de entregas de encomenda SEDEX, devido ao crescimento da concorrência de empresas especializadas em entrega (CUNHA, 2018). Durante os anos de 2013 a 2019, identificou-se um aumento no uso de transportadoras privadas para entrega de encomendas do setor de e-commerce, enquanto a participação da estatal nesse setor reduziu (GHIROTTI, 2019).

Já em agosto deste ano de 2019, o governo anunciou que os Correios entrarão no “Pacote de privatizações”, dessa forma, iniciou-se os estudos que analisarão a possibilidade de privatizar a estatal. Após análise do conselho do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) poderá se ainda recomendar mudanças para manutenção da empresa ou sua extinção (GARCIA *et al.*, 2019). A partir desse cenário, de crise e incertezas das mudanças que poderão ocorrer na organização, que se pretende averiguar as dimensões de capital social, dada a perspectiva de seus colaboradores.

3.3 Participantes da pesquisa

Os Correios possuem, segundo dados da instituição de julho de 2018, mais de 103 mil empregados, distribuídos entre 29 Superintendências Executivas Operacionais, sendo elas localizadas em: São Paulo Interior, São Paulo Metropolitana, nos demais 25 estados brasileiros, mais o Distrito Federal e o Correios Sede (CORREIOS, 2018). O escopo deste trabalho limitou-se a análise das entrevistas de empregados do Correios Sede, da Administração Central localizada em Brasília, que conta com mais de 5.800 empregados (CORREIOS, 2018).

A amostra é não probabilística por conveniência, a escolha dos participantes se deu conforme a disponibilidade e seguindo determinados critérios. Dessa forma, como critérios para o perfil dos participantes da pesquisa, levou-se em consideração o tempo na instituição e o cargo exercido, de forma que a amostra corresponda a colaboradores que exerciam função em período superior a cinco anos, e de modo a abranger diferentes cargos, possibilitando perceber a percepção dos colaboradores em diferentes níveis hierárquicos da estrutura organizacional. Assim, sendo garantido o sigilo e anonimato dos participantes, foram entrevistados quatro colaboradores: um técnico, um assessor, um chefe de departamento e um superintendente. Ressalta-se ainda que as entrevistas cessaram por falta de acesso aos demais empregados.

3.4 Instrumentos de pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado para a presente pesquisa se configura como um roteiro de entrevista (Apêndice A). O roteiro serviu como referência para condução das entrevistas, sendo realizado algumas adaptações quando necessárias no momento da execução. A entrevista conteve ao todo 15 perguntas tendo como objetivo verificar a perspectiva dos entrevistados no que se refere a como as dimensões do capital social de equipes de trabalho se apresentam em contexto de crise. As questões foram elaboradas com base na revisão da literatura, fundamentada principalmente nas dimensões propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998).

O roteiro é composto primeiramente por uma apresentação do entrevistado e sua trajetória profissional e equipe atual na qual atua; a segunda parte contém questões sobre a percepção de mudança no mercado e na instituição, considerando os últimos 5 anos em comparação ao período anterior; seguida por questões sobre a percepção do relacionamento com seus colegas e se houve alteração nesse período; e a última parte contém questões fundamentais para formar o perfil sociodemográfico (Apêndice B). A primeira entrevista foi realizada com o intuito de validar o roteiro, após a validação não foi realizada nenhuma alteração.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados, de corte transversal, deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas, houve agendamento prévio das entrevistas com todos os participantes, via telefone. Foi comunicado informações sobre a pesquisa quanto a seu tema, objetivo e a confidencialidade das respostas. Ao todo, foram efetuadas quatro entrevistas presenciais com os colaboradores da organização entre os dias 4 e 9 de julho de 2019.

A escolha por entrevistas semiestruturadas se deu em face de proporcionar uma melhor compreensão e absorção da perspectiva dos entrevistados (SILVA e FOSSÁ, 2015), e por possuir como vantagem a possibilidade de flexibilização e adaptação (RICHARDSON, 2017). Elas foram realizadas individualmente no edifício sede dos Correios, no local de conveniência do entrevistado. Além disso, outro colaborador acompanhou e auxiliou na realização das entrevistas, enquanto um fazia as perguntas o outro era responsável pela gravação e verificação se todas as perguntas haviam sido efetuadas. As entrevistas tiveram duração média de 30

minutos contínuos, dadas as devidas autorizações, foram gravadas em aparelho celular e posteriormente transcritas em arquivos eletrônicos para então serem analisadas.

No tocante à análise dos dados obtidos, utilizou-se a análise de conteúdo seguindo preceitos de Lawrence Bardin (2011), visto que é o trabalho mais citado em estudos qualitativos na área da administração (FLICK, 2009; SILVA e FOSSÁ, 2015). A análise de conteúdo é um dos procedimentos adequados e tradicionais para análise textual (FLICK, 2009), tem sido bastante disseminada e empregada na análise qualitativa de dados (SILVA e FOSSÁ, 2015), permitindo ampla confiabilidade de suas conclusões (URQUIZA e MARQUES, 2016).

Nesta pesquisa, como categorias intermediárias e finais, utilizou-se de categorias pré-estabelecidas de forma a atender os objetivos da investigação, para tanto, de modo semelhante a outros estudos anteriores sobre o tema (MACKE *et al.*, 2010; PINTO *et al.*, 2018), utilizou-se as dimensões do capital social propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998), conforme indicado na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias intermediárias das dimensões do capital social

Dimensões	Categorias Intermediária
I- Dimensão Estrutural	I. Ligações da rede II. Configuração da rede III. Adequação organizacional
II- Dimensão Cognitiva	IV. Linguagem e códigos compartilhados V. Narrativas compartilhadas
III- Dimensão Relacional	VI. Confiança VII. Normas VIII. Obrigações IX. Identificação

Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

O processo de tratamento dos dados se iniciou pelo processo de codificação dos dados, os parágrafos das entrevistas transcritas foram recortados em unidades de registro, seguida pela identificação de conceitos-chaves nessas unidades e a sistematização de cada parágrafo que serviu como uma primeira categorização (BARDIN, 2011; SILVA e FOSSÁ, 2015). Sendo atribuídos letras aos atores a fim de se manter o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações. Posteriormente, as categorias iniciais foram agrupadas nas

categorias intermediárias e finais pré-estabelecidas, as quais permitem as interpretações (BARDIN, 2011; SILVA e FOSSÁ, 2015).

Esse processo visa não apenas o entendimento da fala do entrevistado, como também o entendimento de outra mensagem transmitida junto ou por meio da primeira (SILVA e FOSSÁ, 2015). Por fim, deu-se o tratamento dos resultados, inferências e interpretação do conteúdo contidos nas entrevistas, respaldado no referencial teórico. Em vista disso, no próximo capítulo dar-se a discussão e explanação a respeito dos resultados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo central deste trabalho foi analisar como se apresentam as dimensões do capital social de uma organização pública em um contexto de crise. Este capítulo descreve o caso no qual esta pesquisa se focou, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com base nos objetivos específicos propostos.

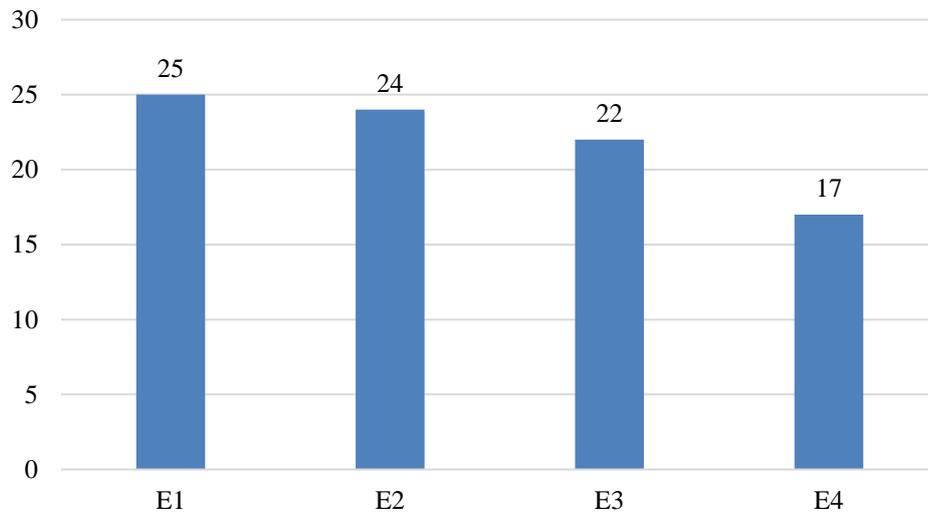
4.1 Perfil dos participantes

Nesta etapa buscou-se identificar o perfil dos participantes das entrevistas realizada na sede dos Correios. Dessa forma, foram verificados e apresentados aspectos como gênero, escolaridade, tempo de experiência na empresa, tempo de equipe, tempo de posição e posição que ocupam no momento em que as entrevistas foram realizadas, julho de 2019. Faz-se importante lembrar que foram entrevistados quatro colaboradores, mantido o sigilo e anonimato dos participantes, sendo: um técnico (E1), um assessor (E2), um chefe de departamento (E3), e um superintendente (E4).

Em termos de gênero, os quatro participantes deste estudo formaram um grupo composto somente pelo gênero masculino. A falta de representatividade de participantes do gênero feminino e outros deu-se em vista da disponibilidade e ausência de disponibilidade na execução das entrevistas. Com relação à escolaridade dos participantes da pesquisa, apresenta-se de forma semelhante a questão do gênero, sendo que todos os participantes possuem nível superior de escolaridade.

A respeito do tempo de experiência na empresa, a quantidade de tempo no qual os participantes da pesquisa são colaboradores da organização independente do cargo exercido, apresentou-se um período de tempo de 17 a 25 anos, tendo o grupo uma média de 22 anos, conforme Figura 2. Dessa forma, entende-se que os participantes estão aptos a apontarem suas percepções a respeito do período de eventos de crise aos quais a ECT vivenciou, considerado aqui os últimos cinco anos, em comparação ao período anterior.

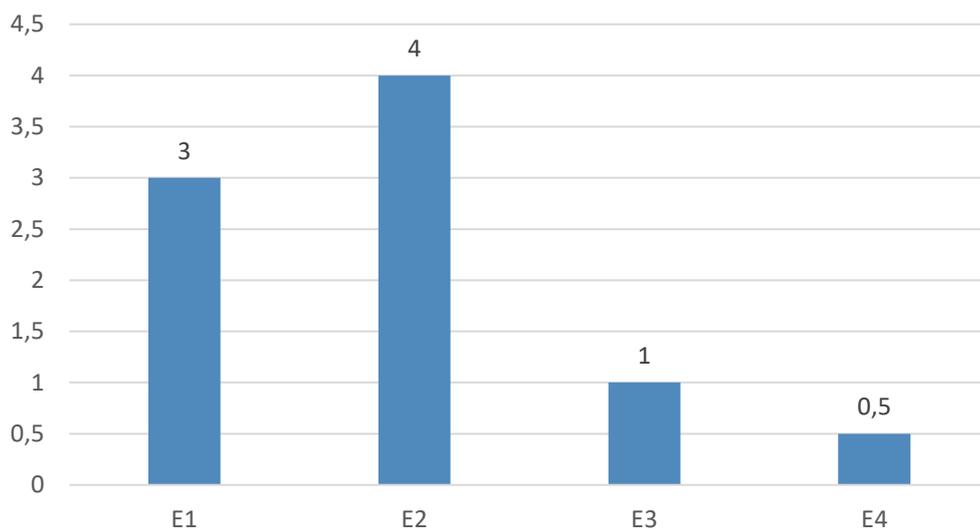
Figura 2 - Tempo de experiência dos participantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tempo na qual os participantes pertencem as equipes atuais, ou na qual se encontravam no período em que foram realizadas as entrevistas, a Figura 3 demonstra que se identificou que o tempo varia entre um semestre a 4 anos de atuação na equipe, com média de 2 anos aproximadamente.

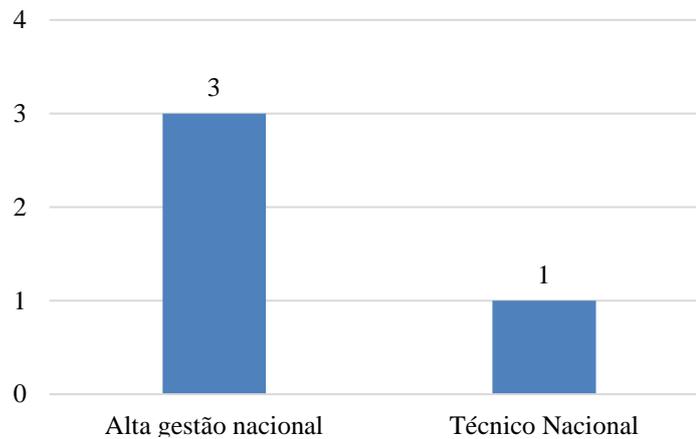
Figura 3 - Tempo de equipe dos participantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à posição na qual os entrevistados estão atuando atualmente, ou na qual se encontravam no período em que foram realizadas as entrevistas, a Figura 4 apresenta que 3 participantes (75%) são da alta gestão nacional e 1 (25%) pertence ao Técnico Nacional.

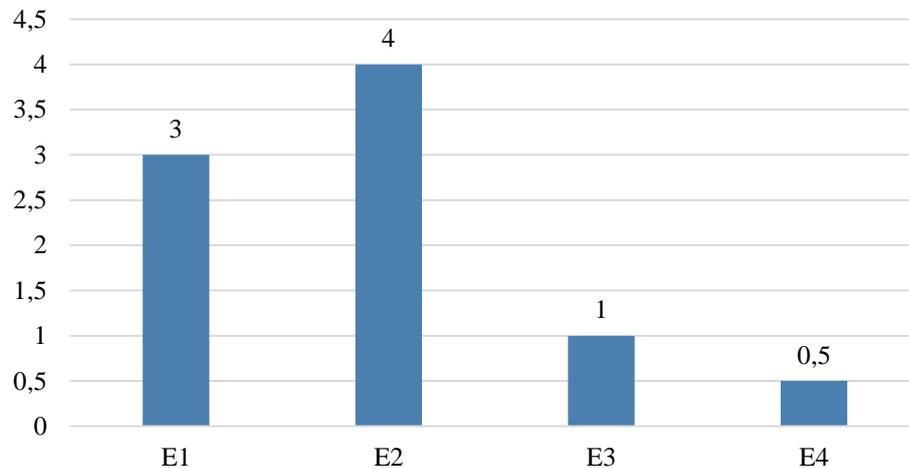
Figura 4 - Posição dos participantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tempo em que os entrevistados estão ocupando tais posições, identificou-se que o tempo oscila consoante ao tempo de equipe já apresentado, desse modo, variando entre um semestre a 4 anos, conforme verifica-se na Figura 5.

Figura 5 - Tempo de posição dos participantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado, o perfil dos participantes é constituído por homens (100%), com nível de escolaridade superior (100%), com tempo de experiência na empresa superior a 17 anos e com média de 22 anos, que majoritariamente estão na alta gestão da organização (75%) e, em média, há 2 anos em suas respectivas equipes. A partir das entrevistas realizadas e tendo identificado o perfil dos participantes, a seguir, dar-se a apresentação e discussão dos resultados.

4.2 Capital social nos Correios

Este trabalho buscou analisar o capital social de uma organização pública em um contexto de crise, a partir das dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998), assim, conforme relatado na seção de metodologia, a análise de conteúdo dos dados se deu por meio de categorização prévia sistematizada na Tabela 1.

Conforme a Tabela 1, a matriz é composta por 9 categorias intermediárias, agrupadas nas dimensões estrutural, cognitiva e relacional, sendo que cada uma foi identificada ao menos uma vez nas entrevistas e, a partir dessas, foram identificadas categorias iniciais. Por meio da análise das transcrições das entrevistas e seguindo os preceitos de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade de Bardin (2011) foram identificadas 18 categorias iniciais, conforme apresentado na Tabela 2. Sendo que todas as categorias tiveram ao menos mais de uma recorrência.

Tabela 2 - **Categorias iniciais das dimensões do capital social nos Correios**

Dimensões	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
I- Dimensão Estrutural	I. Ligações da rede	Impacto nos laços de amizade
		"abrir portas"
		Impacto na participação e frequência de eventos sociais
	II. Configuração da rede	Impacto nos grupos formais e informais
		Departamentos “fechados”
		Indiferente a hierarquia quanto ao repasse de informações
	III. Adequação organizacional	Impacto da formalização nos grupos de trabalho
		Impacto nos relacionamentos dadas as mudanças na configuração da rede

(Continua)

Tabela 2 - **Categorias iniciais das dimensões do capital social nos Correios** (Continuação)

Dimensões	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
II- Dimensão Cognitiva	IV. Linguagem e códigos compartilhados	Planejamento / Conceitos e processos alinhados
	V. Narrativas compartilhadas	Sensibilização e conscientização das partes a respeito da importância do trabalho
III- Dimensão Relacional	VI. Confiança	Volta a procurar as pessoas que prestam favores
		Tratamento diferenciado quando há quebra de confiança
	VII. Normas	Reconhecimento do compromisso com o trabalho
		Pouca alteração nas normas
	VIII. Obrigações	Favores são compreendidos como obrigações da atividade
		Reciprocidade a prestar ajudar
	IX. Identificação	Diminuição no senso de pertencimento dos colaboradores
		Influência da Identificação nos relacionamentos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatos e dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998).

A Tabela 3 indica a quantidade de recorrências de cada categoria intermediária e a recorrência por dimensões. A recorrência das categorias iniciais indica a quantidade de vezes em que cada categoria foi citada por algum dos 4 participantes, sendo que algumas foram mencionadas mais de uma vez em momentos diferentes por um mesmo indivíduo. Já a recorrência das categorias intermediárias e das dimensões indicam a soma da quantidade de vezes em que as categorias a elas pertencentes foram mencionadas.

Tabela 3 - Recorrências das categorias das dimensões do capital social nos Correios

Dimensões	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais	Recorrência total da categoria inicial	Recorrência total da categoria intermediária	Recorrência total da dimensão
I- Dimensão Estrutural	I. Ligações da rede	Impacto nos laços de amizade	7	15	38
		"abrir portas"	3		
		Impacto na participação e frequência de eventos sociais	5		
	II. Configuração da rede	Impacto nos grupos formais e informais	4	12	
		Departamentos "fechados"	6		
		Indiferente a hierarquia quanto ao repasse de informações	2		
	III. Adequação organizacional	Impacto da formalização nos grupos de trabalho	2	11	
		Impacto nos relacionamentos dadas as mudanças na configuração da rede	9		
	II- Dimensão Cognitiva	IV. Linguagem e códigos compartilhados	Planejamento / Conceitos e processos alinhados	3	
V. Narrativas compartilhadas		Sensibilização e conscientização das partes a respeito da importância do trabalho	3	3	

(Continua)

Tabela 4 - **Recorrências das categorias das dimensões do capital social nos Correios** (Continuação)

Dimensões	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais	Recorrência total da categoria inicial	Recorrência total da categoria intermediária	Recorrência total da dimensão
III- Dimensão Relacional	VI. Confiança	Volta a procurar as pessoas que prestam favores	2	6	29
		Tratamento diferenciado quando há quebra de confiança	4		
	VII. Normas	Reconhecimento do compromisso com o trabalho	3	7	
		Pouca alteração nas normas	4		
	VIII. Obrigações	Favores são compreendidos como obrigações da atividade	4	9	
		Reciprocidade a prestar ajudar	5		
	IX. Identificação	Diminuição no senso de pertencimento dos colaboradores	5	7	
		Influência da Identificação nos relacionamentos	2		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatos e dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998).

Compreende-se por meio da Tabela 3 que a dimensão mais mencionada foi a estrutural, seguido pelas dimensões relacional e cognitiva, não sendo, necessariamente, a ordem de mensuração com maior grau de relevância no estudo do tema no contexto de crise dos Correios. Ressalta-se que nas subseções seguintes os achados serão apresentados e discutidos segmentados por cada dimensão e categoria identificada, sendo apontadas considerações e suposições de influência entre as categorias.

4.2.1 Dimensão Estrutural

Considera-se importante recordar a dimensão estrutural, ela se refere aos padrões gerais de interação de um indivíduo com outros em uma rede, ou seja, está relacionada à conexão, com quem e como um ator se relaciona. Ela é abordada em termos de ligação da rede, configuração da rede e adequação organizacional (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Com relação às ligações da rede, a categoria mais citada pelos participantes foi a que diz respeito ao impacto da crise nos laços de amizade. Identificou-se que os eventos de crise, na qual a ECT vivenciou, influenciou nas relações de seus colaboradores, no entanto, o impacto da crise se apresentou ora fortalecendo e estreitando laços, ora afastado e gerando perda de vínculos. Os achados sugerem que essa diferenciação pode dar-se em função da hierarquia e cargo exercido pelo colaborador da instituição, tendo em vista que a perda de vínculos foi citada junto à necessidade de racionalização de estrutura e redução de custos.

Eu reforcei as amizades com algumas pessoas. Acho que aumentou sim [as amizades na organização]. (E2)

Até estreitou mais [as relações com os colegas de trabalho] né, eu tive uma receptividade muito grande das pessoas. (E3)

Ela [a relação com colegas de equipe] foi afetada sim, por que, o que aconteceu é que quando você está em tempo de crise, de necessidade, de redução de custo né, racionalização de estrutura, você vai... você acaba perdendo alguns vínculos. (E4)

[...] essa crise que eu mencionei, ela gerou muita retração nos relacionamentos e afastou-se, afastou muito algumas pessoas. Existem, claro, dentro da empresa existe um sentimento de coleguismo, principalmente entre os colegas mais antigos e isso é outra coisa, uma empresa que se renovou pouco, eu acho que novas cabeças poderiam ter ajudado nisso, mas existe sim uma questão de coleguismo histórica. (E4)

Conforme Seeger e colaboradores (2005), crises produzem uma oportunidade única de mudança com potencial para servir como uma força renovadora, alterando fundamentalmente a forma, estrutura e direção de uma organização. A constatação do fortalecimento dos laços de amizade e coleguismo pode ser compreendido como fator que influencia positivamente na adaptação da organização, tendo em vista o entendimento de que a resiliência, ou capacidade que permitiu uma resposta positiva às dificuldades, das organizações é socialmente construída através das interações e conexões entre os seus membros (POWLEY, 2009).

No tocante ao afastamento mencionado pelo participante, sugere-se que ele possa ocorrer devido ao nível hierárquico, nas conexões dos colaboradores que exercem cargos mais altos, pois, foi citado junto à necessidade de realizar racionalização da estrutura, como aposentadoria de funcionários, gerando assim uma perda de vínculos. Entende-se que a

organização se beneficiaria do aprimoramento dessas ligações de rede, considerando que o capital social desenvolvido no nível individual pode aprimorar o capital social organizacional e a transferência de conhecimento entre seus membros, conforme sugerem Inkpen e Tsang (2005) em relação às redes internas organizacionais.

Outro aspecto identificado das ligações da rede, foi com relação à frequência de encontros e eventos sociais. Evidenciou-se que a ocorrência de eventos e encontros sociais permaneceram nos últimos cinco anos de maneira informal, por meio dos laços de amizade e coleguismo, no entanto, houve redução dos encontros sociais formais, criados e/ou estimulados pela organização, em comparação ao período anterior.

Para mim não teve [alteração nos últimos cinco anos da frequência de encontros]. Para mim acho que só agregou, veio mais pessoas. Então o trabalho proporciona enriquecer o meu convívio social. (E3)

Eventos oficiais sim, diminuíram muito. Correio antigamente realizava vários encontros, eventos né, voltados para o bem-estar do empregado. (E4)

[...] Falando aí do ponto de vista particular, claro que a gente conseguiu manter aí, um colega faz um churrasco, mas aí é como eu disse, é muito dos laços de amizade, focado dentro dos seus próprios nichos, não é algo estimulado pela empresa, não é algo que a empresa estimula que o empregado de uma área administrativa possa conhecer e interagir um empregado de uma área comercial, isso não tem, isso não existe, existe informalmente. (E4)

Por meio dessa verificação, compreende-se que a ECT, ao longo dos últimos cinco anos, não estimulou a criação e a participação de eventos sociais, já os encontros sociais que ocorreram foram informais, mantidos pelos próprios colaboradores. Tem-se o entendimento de que por meio de encontros e eventos sociais informais é desenvolvido relacionamento interpessoal, uma característica importante para os laços entre os membros da organização (INKPEN e TSANG, 2005), e o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, como comentado anteriormente, pode contribuir para aprimorar o capital social organizacional. Ressalta-se que, conforme Ben-Hador e Eckhaus (2018) verificaram, o capital social pessoal impacta na energia e no sucesso dos funcionários de uma organização, ainda mais após o surgimento de uma crise.

Os achados indicam ainda que as redes de contatos são utilizadas pelos indivíduos para facilitar a penetração em outras áreas. Conforme será abordado mais a frente, tem-se pelos participantes da pesquisa a percepção de barreira entre as diversas áreas da instituição, sendo as ligações de rede utilizadas de forma a facilitar o processo de intermediação e integração entre essas áreas.

[...] como a gente tá passando por essas mudanças bruscas eu acho que isso dificulta um pouco a interação, mas assim, eu ainda trago os contatos ainda, às vezes de pessoas que são emblemáticas de cada área e eu termino recorrendo a elas para poder penetrar nas novas áreas, nas novas equipes. (E1)

Demonstra-se assim a relevância das ligações de rede na obtenção de recursos dada a configuração da organização, corroborando com a compreensão de que ela possibilita aos atores o acesso a determinados recursos que não conseguiriam na ausência dessa rede (PUTNAM, 2005; PORTES, 1998; FUKUYAMA, 2000; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Desse modo, se reforça a ideia de que os laços são capazes de fornecer canais para troca de conhecimento e de facilitar as interações sociais entre os membros da rede (INKPEN e TSANG, 2005).

No que diz respeito à configuração da rede, a categoria mais citada pelos participantes foi a de setores que não se integram com os demais. Identificou-se que há a percepção da existência de áreas “fechadas”, constituídas por profissionais voltados pra suas áreas e sem necessariamente buscarem uma integração com os propósitos da instituição. Problemas nos relacionamentos e a falta de sinergia entre as áreas foram apontados como consequências dessa configuração.

[...] isso é uma coisa que existe dentro da empresa, existe essa dificuldade, muitas vezes é uma barreira, continua sendo, mas se você se dispuser a quebrar essa barreira, geralmente você consegue. (E1)

[...] a gente tem problemas de relacionamento... não pessoa-pessoa, mas entre áreas né. Que eu acho que não é bom personificar as coisas. O problema está em processos, não em pessoas né. (E3)

[...] nós tínhamos várias empresas dentro de uma só, essa é a nossa percepção e isso dificultava bastante a sinergia de projetos, inclusive dificultou bastante também, como eu falei, essa renovação do portfólio, essa modernização da organização. (E4)

[...] temos ainda vários silos, vários feudos que a gente chama aqui, de profissionais que estão voltados pra sua área, tem pouca visão sistêmica ainda e precisa desenvolver melhor isso. (E4)

Dessa constatação evidencia-se o entendimento da importância da hierarquia como parte da estrutura das organizações, ela pode influenciar oportunidades por meio da especificação de fluxos de trabalho, pois muitos laços são adquiridos através de posições formais e não são escolhidos voluntariamente (ADLER e KWON, 2002).

Outra categoria identificada a respeito da configuração da rede está relacionada ao impacto nos grupos formais e informais de trabalho. Por meio dos relatos identificou-se que nos últimos cinco anos, em comparação ao período anterior, houve uma redução de grupos formais de trabalho.

Na minha percepção diminuiu [os trabalhos em grupos]. (E1)

Do [trabalho em] grupo formal diminuiu, mas o grupo informal aumentou e é bom. Eu acho que isso é bom. (E3)

Essa verificação está de acordo com outra categoria da adequação organizacional, no que diz respeito à necessidade de formalização dos grupos de trabalho. Há-se a percepção de que a formalização dos grupos de trabalho na ECT como negativa, sendo um fator de engessamento e perda de autonomia, desse modo, a diminuição de grupos formais é vista de maneira positiva pelos participantes da pesquisa.

Ainda com relação à configuração da rede, observou-se indiferença à hierarquia quanto ao repasse de informações, sendo priorizado os laços e a confiança entre os membros no lugar do cargo exercido por eles. Percebe-se também a identificação como fator de relevância no trato com os colegas no que versa sobre o repasse de informações, essa característica será abordada mais à frente neste trabalho na dimensão relacional.

Eu não vejo muito patente das pessoas, eu sempre trato de igual para igual. (E2)

Para mim é neutro essa situação [predisposição a transferir conhecimentos considerando o nível hierárquico]. Para mim vai mais do que você criou de laço do que hierarquia. (E4)

Os achados constatarem o entendimento de que membros que confiam uns nos outros são mais propensos a trocar informações sensíveis, informações que usualmente não são disponíveis para outras pessoas que estão fora de seu círculo de confiança (LEANA e PIL, 2006), tendo, neste caso, propensão a compartilhar informações com outros colegas ainda que independente da hierarquia exercida.

Em relação à adequação organizacional, a categoria mais citada pelos participantes, não apenas nessa categoria intermediária como também dentre todas as categorias iniciais, está relacionada ao impacto nos relacionamentos dadas as mudanças na configuração da rede da instituição. As reestruturações na qual a ECT passou nos últimos cinco anos, entre 2014 a 2019, foram apontados como agente de mudança do senso de pertencimento dos empregados, como fator gerador de desorientação no entendimento dos papéis, cargos exercidos, e motivo de perda de sinergia entre as áreas.

[...] eu tava [sic] numa equipe de planejamento estratégico que eu já tava [sic] muito bem integrado ali, fazia oito anos que pertencia aquela equipe que a gente tinha efetivamente uma interação extremamente boa. Eu voltei para área de atendimento em 2015, e aí muitas mudanças ocorreram ali, eu acho que essa sinergia que eu tinha

com os colegas perder um pouco, até pelas mudanças, pelo tour novo na equipe que eu que participo. (E2)

A gente teve de 2015 para cá (2015, 2017 e agora) três mudanças de estrutura que mudaram drasticamente a composição dos papéis de cada equipe. Então às vezes a gente fica meio perdido. Eu acho que isso, nesse aspecto, prejudica um pouco a relação da gente de interação com as equipes, que a gente não sabe às vezes nem a quem recorrer. (E2)

[...] quando nós migramos pro modelo de unidade estratégica de negócio, cada área trabalhava dentro de si, elas não buscavam essa sinergia. Os últimos presidentes que passaram, eles diminuíram muito o conceito de trabalhar em projetos, em times e até mesmo em grupos de trabalho que era uma coisa muito normal aqui dentro da empresa. (E4)

[...] troca de gestores na organização, por exemplo a área comercial, ela chegou a ter nos últimos cinco anos mais de 5 vice-presidentes, então é quase um vice-presidente por ano, isso dificulta porque nessas trocas você tem que reconstruir ponte né, que já tinham sido desenvolvido [sic]. (E4)

Essa constatação corrobora o entendimento de Inkpen e Tsang (2005) que tratam da estabilidade das redes, segundo os autores, redes instáveis podem limitar o surgimento de capital social, pois, quando um membro da equipe deixa a rede acaba acarretando na perda de um elo. Dessa forma, as constantes reestruturações e trocas de gestores na organização nos últimos cinco anos podem ser compreendidas como um fator que restringe a ocorrência do capital social nos Correios.

Ainda com relação à adequação organizacional, a última categoria identificada da dimensão estrutural diz respeito ao impacto da formalização nos grupos de trabalho. Observou-se a percepção de que na organização existe uma necessidade de formalização de grupos de trabalho que os colaboradores não identificam na prática.

[...] na minha percepção, existia uma necessidade muito grande de formalização dessas coisas, de trabalho, não sei o que, quando na realidade, para muitas delas você não teria essa necessidade. (E1)

[...] existe um processo burocrático tem que ser seguido e que diminui a efetividade do trabalho do grupo. Então o grupo entrega, só que eu preciso formalizar e isso demanda tempo e aí cai, assim, por terra muita coisa que a gente vem trabalhando. Nesse momento é tentar vencer essa burocracia, dar mais autonomia para esses grupos né. (E3)

Conforme observado, essa formalização, segundo percepção dos participantes, impacta nas entregas e autonomia das equipes da ECT. Apesar de terem apontado a diminuição dos grupos formais de trabalho, foi observado também que a necessidade de formalização ainda persiste, impactando nas entregas e resultados dos grupos de trabalho.

4.2.2 Dimensão Cognitiva

Conforme consta no referencial teórico deste trabalho, a dimensão cognitiva é compreendida como a capacidade de interação entre indivíduos, de forma a possibilitar e facilitar uma visão comum e o compartilhamento de um conjunto de metas e objetivos. Sendo abordada em termos de linguagem e códigos compartilhados, e narrativas compartilhadas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Em relação à categoria linguagem e códigos compartilhados, os achados demonstram que a organização utiliza de planos táticos que beneficiam a compreensão e interação entre as áreas, no entanto, evidenciam que os Correios ainda carecem de um planejamento bem definido, com compreensão clara das prioridades da empresa, de modo a possibilitar uma melhor integração entre as equipes.

[...] acho que a gente tem uma estruturação melhor quando você tem um plano estratégico, tá sendo mais cobrado no plano tático também que foi escrita a mais de uma mão, e você tem interação das áreas para que essas coisas aconteçam, então as pessoas estão se movimentando mais pra tocarem as coisas, mas ainda acho que é meio incipiente as vezes isso. (E1)

A gente pode trabalhar muito mais integrado. Eu acho que tudo é parte do planejamento bem feito. A gente precisa ter uma priorização de tudo que vai ser feito na empresa. Todo mundo quer fazer o que está na sua área e isso impacta claramente em integração. Se a gente tivesse um planejamento bem definido e uma linha de atuação bem clara, eu acho que facilita essa enxurrada de ferramentas. (E3)

Compreende-se dessa constatação que ainda há espaço na organização para o desenvolvimento de um planejamento com visão mais clara e objetivos compartilhados, dada a necessidade apontada de integração entre as equipes. Haja vista que a ausência de compartilhamento de objetivos e de uma visão compartilhada podem resultar em conflitos e frustrações nos membros da organização (INKPEN e TSANG, 2005). A organização se beneficiaria do desenvolvimento dessa dimensão, pois o compartilhamento de modelos mentais entre seus colaboradores a respeito de seus trabalhos é capaz de promover uma relação de qualidade, com interação e compartilhamento de informações regulares entre si (LEANA e PIL, 2006).

No que tange à categoria de narrativas compartilhadas, identificou-se que na realização de atividades entre as áreas, para redução de “barreiras” observadas na dimensão estrutural, é realizado por alguns colaboradores a sensibilização e conscientização entre as partes, uma conversa com os atores envolvidos a respeito dos objetivos e a importância do trabalho a ser realizado, de modo a aprimorar a participação deles.

Eu, particularmente, não sinto esse tipo de barreira [entre as áreas], né? Por que eu sempre tento explicar muito o porquê que eu vou até as pessoas e quando elas entendem, geralmente, elas têm boa vontade de responder, pode até não ter boa vontade, mas quando elas entendem elas acabam respondendo de alguma forma. (E1)

[...] se você não chama essa área para trabalhar junto contigo de uma forma empática, de uma forma até que demonstra a ela a importância daquele trabalho dela, é muito difícil você ter uma... é muito difícil, aqui nos Correios, as pessoas acelerarem os prazos, pelo contrário. (E4)

Dessa forma, verifica-se que os achados reforçam o entendimento da influência da dimensão cognitiva (narrativas compartilhadas) na dimensão relacional do capital social (confiança), o compartilhamento de objetivos em comum possibilita a ocorrência de confiança entre membros de uma rede e, eventualmente, reduz a chance de um ator agir de maneira oportunista com outro (IKPEN e TSANG, 2005; WEGNER, 2011).

4.2.3 Dimensão Relacional

Faz-se importante recordar a dimensão relacional, ela se refere à interação de um indivíduo/ator com outros, no que diz respeito à intensidade dos relacionamentos (GRANOVETTER, 1973), sendo adquiridos por meio de uma história de interações (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; LEANA e PIL, 2006). Nesta dimensão destaca-se o papel da confiança e confiabilidade, normas, obrigações e identificação entre os membros de determinada rede (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Com relação à confiança e à confiabilidade, a categoria mais mencionada pelos participantes diz respeito ao tratamento diferenciado quando há quebra da expectativa. Os achados demonstram que quando alguém da equipe ou de outra equipe se comporta de maneira diferente do que se esperava, como, por exemplo, não realiza uma entrega ou atividade no prazo determinado ou deixa de realiza-la, os colegas adotam atitudes diferenciadas, como evitar futuros trabalhos com essa pessoa.

Aí eu sou rancoroso [quando alguém se comporta de uma forma diferente do que se esperava], existe alguns casos efetivamente de pessoas que a minha leitura dela são pessoas que não provêm soluções, provêm dificuldades. E eu tenho extrema má vontade em lidar com isso, esse tipo de gente. (E2)

[...] Aí o relacionamento é individual sempre. Então é uma premissa que a gente utiliza de reconhecer amplamente e reconhecer o erro individualmente. (E3)

Hoje a gente tem percebido que quando as outras áreas, elas vêm profissionais desse jeito, elas reclamam, reclamam sim: 'olha, fulano não nos ajudou, a gente teve

dificuldade com essa pessoa'; e pedem até para que esse profissional não participe mais de outros projetos. (E4)

Como consta no referencial teórico deste trabalho, entende-se como confiança a disposição para assumir riscos com base no entendimento de que outros irão responder às expectativas (ONYX e BULLEN, 2000), os achados demonstram que o não suprimento dessas expectativas, entendidas aqui como a ausência de confiança e confiabilidade, afeta os laços e relacionamentos dos membros da organização. Desse modo, ratifica-se o entendimento de influência entre a dimensão relacional (confiança) e a dimensão estrutural (ligações da rede) (TSAI e GHOSHAL, 1998).

Ainda em relação à confiança, outra categoria citada diz respeito à ação dos colaboradores de recorrer a pessoas que já prestaram algum tipo de favor anteriormente. Os achados expõem que a recorrência de favores pode se dar com mais frequência com pessoas que já apresentaram histórico anterior de colaboração entre si, dessa forma, a confiança possibilita estabelecer relações informais mais fortes entre os atores.

[...] a gente recorre as pessoas que atendem a favores para gente mais frequentemente, assim como as pessoas com quem a gente termina prestando algum favor, dando algum auxílio, termina recorrendo a gente mais frequentemente. Eu acho que isso é até inconscientemente. (E2)

As pessoas confiavam muito no meu trabalho, então ainda fiquei a frente de alguns projetos, mesmo que não formalmente. (E3)

Verifica-se dessa maneira que a confiança entre os membros da instituição possibilita a criação de laços e o acesso a oportunidades, portanto, novamente corrobora o entendimento de reforço mútuo entre as dimensões relacional e estrutural evidenciado por Tsai e Ghoshal (1998), pois, a partir de interações sociais é possível estimular e estabelecer confiança entre os membros da rede. Também, os achados estão alinhados a compreensão de que integrantes de uma rede são mais predispostos a compartilhar informações sensíveis entre si quando possuem confiança mútua (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; LEANA e PIL, 2006).

No que trata das normas de conduta da empresa, a categoria com maior recorrência refere-se à percepção dos participantes a respeito da estagnação das normas formais da empresa. Foi citado, por um dos participantes, que há uma tentativa de formalização e de implementação de melhorias no ano de 2019, mas o entendimento geral, nos últimos cinco anos, é de pouca mudança nas normas formais da instituição.

[...] eu acho que teve uma preocupação sim em normatizar essas coisas e mostrar para as pessoas que empresa tem essa preocupação, que ela tem preocupação com a questão de cor, de diferenciação entre as pessoas, de não diferenciação entre as pessoas, enfim. Então, essa preocupação, pelo menos em termos formais, documentais, ela existiu e também de incentivar uma nova, uma maneira um pouco diferente de pensar através de palestras. (E1)

Talvez as normas formais não tenham sofrido tanto assim, mas os valores informais, as prioridades informais que cada comando estabelece, eu acho que talvez sim, tenha mudado. (E2)

Para mim não alterou [código de ética e normas de relacionamento], acho que continua da mesma forma. (E3)

[...] eu tenho uma fotografia dos últimos 7 meses em que a empresa efetivamente melhorou bastante, tem melhorado a governança, tem melhorado o *compliance*, que tá [sic] desenvolvendo melhor esse processo. Mas se a gente olhar os últimos cinco anos, nós ficamos estagnados em muitas coisas, em termos de normas e manuais, aliás, algumas a gente até involuiu, eu diria. (E4)

Apesar da pouca ou quase nenhuma mudança nas normas formas nesse período, observa-se por meio dos achados que as normas sociais, informais, sofreram algumas alterações. Compreende-se que normas sociais fortes endossam o comportamento ético (GAO *et al.*, 2019). Há se também o entendimento de que, na ausência de mecanismos explícitos que promovam e reforcem comportamentos colaborativos, os relacionamentos pautados na confiança possuem a capacidade de facilitar esses comportamentos entre atores de uma rede (LEANA e PIL, 2006; ONYX e BULLEN, 2000).

Com relação às normas informais de conduta, demonstrou-se, por meio dos achados, que o agradecimento e o reconhecimento, quando há realização de favores e tarefas, ainda não permeia a cultura da organização. Tem-se o entendimento de favores como obrigações da atividade exercida, como será apresentado mais à frente. No entanto, pela percepção dos participantes, estão sendo realizados esforços para alterar essa cultura organizacional.

[...] se a gente entende que há um compromisso ainda maior com o resultado, para você trazer, chegar no objetivo mais rápido e tal, a gente vem reconhecendo. (E3)

Eu acho que é a minha forma de agir é essa, é a de sempre agradecer, não só mandando algo formal, mas informalmente também, mostrando para aquela área que sendo uma área de suporte, uma área meio, ela é tão importante quanto uma área finalística [...] (E4)

[...] isso [agradecer a participação dos colaboradores] ainda não faz parte da cultura, não vejo isso permeando a cultura da empresa, mas o que nós queremos é justamente que é mudar esse conceito, é que os empregados, eles se sintam parte de cada vitória que existe na empresa. (E4)

As normas e sanções são responsáveis por caracterizar o tipo de comportamento que ocorre entre os atores sociais (COLEMAN, 1988). Os achados permitem o entendimento de

que o agradecimento e reconhecimento, apesar de praticado por alguns, não faz parte da cultura organizacional, desse modo, pode ser inferido que não pertence as normas informais de conduta da ECT. Essa constatação está em consonância a compreensão das normas como padrões de comportamento esperados e vistos como adequados em determinada situação (ONYX e BULLEN, 2000).

No tocante às obrigações, uma categoria observada, conforme comentado anteriormente, diz respeito aos favores no trabalho que são compreendidos como obrigações da atividade, como cumprimento do dever. Identificou-se que há pelos colaboradores da ECT uma expectativa dos resultados de atividades/favores solicitados aos outros, quando esses favores não são atendidos da forma que se esperavam, tem-se uma quebra de confiança e a adoção de atitudes diferenciadas, como já mencionado.

Quando alguém me faz um favor agradeço, por que da mesma forma que eu espero isso, na realidade eu não espero nem menos, nem mais, é isso, eu espero exatamente isso. (E1)

[...] até quando a gente se utiliza de uma relação informal para obter a realização de um trabalho, para mim já faz parte, isso não chama muito a minha atenção. (E2)

Tá, se for uma atividade normal, natural. Não fez mais do que obrigação né. (E3)

Ainda em relação às obrigações, a categoria mais mencionada pelos participantes da pesquisa diz respeito à percepção de retribuição de favores, entendidos como dever inerente a função exercida pelo colaborador da organização. Desse modo, os achados expõem a compreensão da existência de predisposição dos colaboradores a ajudar em atividades futuras, dada a obrigação das atividades e cargos exercidos por eles.

Retribuir [favor], eu retribuo no dia a dia com o trabalho que eu faço, eu faço assim, se eu tenho essa percepção de que eu estou dentro de uma instituição e que eu tenho que trabalhar para que ela cresça. (E1)

[...] eu às vezes tenho uma dificuldade de me fazer grato quando alguém me faz um favor no trabalho, talvez porque eu sempre esteja disponível a fazer também o favor, em relação a essas questões. (E2)

O cumprimento das obrigações e expectativas existentes está intrinsecamente relacionada as estruturas sociais (COLEMAN, 1988). Apesar dos participantes, de maneira geral, não reconhecerem como uma obrigação a retribuição de favores, a percepção deles, de retribuição de favores como dever da função, é adequado a categoria, dado o entendimento de obrigação como sentimento de comprometimento ou dever incumbido a ser realizado no futuro (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Em relação à categoria identificação, verificou-se pelos resultados que o senso de pertencimento dos colaboradores com a empresa foi impactado, sofrendo uma diminuição com a identificação e orgulho de pertencer à empresa. Dentro do contexto de crise na qual os Correios se encontram, as reestruturações que a empresa passou foram citadas como um fator que colaborou para essa percepção.

Olha, é impossível não comparar com quando eu entrei na empresa, 25 anos atrás. O panorama é completamente diferente. Ele veio numa escala decrescente, acho até que na percepção dos empregados, no senso de pertencimento, na própria autoestima dos empregados. (E2)

[...] um pouquinho antes disso, dos cinco anos, as pessoas andavam com um crachá no peito e ‘sou Correios’ e na rua e iam almoçar com crachá e tudo né. E hoje em dia, nesses últimos tempos, em função de muita coisa que aconteceu aqui dentro, o sentido de pertencimento foi impactado, mas os empregados defendem isso aqui com unhas e dentes. (E3)

Nós tivemos aí uma mudança, nós temos quase que um presidente por ano dentro dos Correios e essas reestruturações, elas também prejudicaram muito a essa identidade do empregado com a própria empresa. (E4)

Por fim, ainda acerca da identificação, a última categoria observada diz respeito à sua influência nos relacionamentos, corroborando com o entendimento de que quando há a identificação entre os atores, tem-se predisposição a priorizar os laços de amizade no lugar da hierarquia, enquanto que a ausência da identificação pode gerar conflitos nos relacionamentos.

Eu não vejo muito patente das pessoas, eu sempre trato de igual para igual. Eu não sei se, talvez porque grande parte das pessoas que estão em níveis superiores vem da mesma escola que eu vim e eu não tenho uma dificuldade em ver igualdade entre a gente, eu só vejo que alguém está em uma posição maior porque é uma circunstância. (E2)

[...] casos em que a gestão política ela veio atrapalhar isso né. Tanto para tirar como colocar pessoas que não têm condição. Isso geram problemas de relacionamento. (E3)

Conforme abordado no referencial teórico deste trabalho, entende-se como identificação o processo no qual uma pessoa se reconhece como igual a outra pessoa ou grupo de pessoas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Por meio das entrevistas identificou-se que há a percepção de igualdade entre os membros da organização, no entanto, a influência da gestão política pode afetar essa identificação dos colaboradores, ao perceberem que determinados funcionários não são aptos para exercer suas atividades há uma perda da identificação. Essa distinção e contradição de identidade pode acarretar em uma barreira para o compartilhamento de informações e conhecimentos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar como se apresentam as dimensões do capital social de uma organização pública em um contexto de crise. Para tal, foram realizadas quatro entrevistas com colaboradores do Correios Sede, uma organização pública que atualmente passa por uma crise financeira (CUNHA, 2018). Foi identificado o perfil dos participantes e analisadas as entrevistas de maneira a explorar a configuração das dimensões do capital social na organização, segundo o modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998) das dimensões: estrutural, relacional e cognitiva.

No que se refere ao perfil sociodemográfico dos participantes, verificou-se que a amostra é caracterizada por um grupo homogêneo no critério de gênero e escolaridade, sendo constituído unicamente por homens com nível superior. Dotado de considerável maturidade profissional, possuindo tempo de experiência na empresa superior a 17 anos, com média de 22 anos, sendo que majoritariamente pertencem a Alta Gestão dos Correios (75%), com apenas 1 participante do Técnico Nacional (25%).

A respeito dos achados, no tocante a dimensão estrutural, verifica-se que, na perspectiva dos participantes, os eventos de crise proporcionaram o estreitamento de laços de amizade para determinados grupos de trabalho, enquanto para outros contribuiu para a perda e afastamento. Essa distinção, acredita-se que ocorre devido ao nível hierárquico, por aqueles com cargos mais altos que precisaram realizar racionalização da estrutura, como aposentadoria de funcionários, consequentemente, gerando uma perda de vínculos.

Evidenciou-se que, na perspectiva dos participantes, houve redução dos grupos formas de trabalho, as reestruturações, na qual a organização passou nos últimos cinco anos, influenciou para perda de sinergia entre membros das equipes e nas relações entre as equipes de trabalho. Resultou em uma “barreira” entre os departamentos, que não buscam integração com os demais, em uma não clareza dos papéis desempenhados e impactou na identificação (dimensão relacional) com outros membros da organização.

Observou-se ainda que as ligações de rede, os laços de amizade e coleguismo, são utilizadas pelos colaboradores para penetrar nos departamentos que não buscam se relacionar. Os laços também influenciam mais na predisposição do compartilhamento de informações do que o nível hierárquico. Enquanto que os eventos sociais, que permitem o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, não foram incentivados nesse período pela ECT, segundo os entrevistados, apenas mantido os encontros sociais informais, restritos às redes pessoais dos colaboradores.

Sobre a dimensão cognitiva, os resultados demonstram que, segundo os participantes, a organização utiliza de plano táticos que beneficiam a interação entre as áreas, no entanto, para a integração das áreas e equipes desassociadas da organização, a empresa poderia fazer uso de um planejamento compartilhado e objetivos compartilhados mais bem definidos e claros. Verificou-se ainda que nos trabalhos que demandam colaboração entre equipes, os colaboradores demandantes utilizam-se de sensibilização e conscientização dos membros a respeito da relevância do trabalho a ser exercido, de forma a aprimorar o engajamento dos envolvidos.

Quanto a dimensão relacional, os achados expõem que os favores são compreendidos como dever inerente à função exercida, de acordo com os entrevistados. Desse modo, há predisposição dos colaboradores a ajudar em atividades futuras dada a obrigação da atividade exercida por eles. Observou-se ainda que há tratamento diferenciado quando alguém deixa de fornecer auxílio da forma que se esperava, ou seja, quando há quebra de confiança. Além disso, os colaboradores são propensos a voltarem a procurar as pessoas que prestaram favores anteriormente ou que possuem predisposição a ajudar.

As normas formais da organização, segundo perspectiva dos participantes, permanecerem estagnadas, com pouca alteração nos últimos cinco anos, enquanto que as normas sociais informais sofreram algumas alterações nesse período. Quanto a identificação, evidenciou-se que há a percepção de igualdade entre os membros da organização, no entanto, os eventos de crise e as reestruturações da ECT influenciaram para uma perda do senso de pertencimento e identificação dos colaboradores com a organização e outros colegas.

Em termos de contribuições teóricas, esta pesquisa buscou contribuir academicamente com a discussão acerca do capital social em organizações públicas em um contexto de crise, temáticas que juntas ainda não são muito exploradas na literatura. Adicionalmente, este estudo também compreende uma sugestão de Pawlowska (2018), ao analisar o tema capital social em outra organização pública que não uma instituição pública da área da saúde. Ressalta-se que, conforme exposto, os objetivos deste trabalho foram alcançados.

Em relação às contribuições gerenciais, este trabalho buscou ampliar a compreensão sobre a configuração do capital social em organizações públicas que podem desenvolver práticas gerenciais em face à essa configuração, sendo o capital social um ativo (ADLER e KWON, 2002) que permeia a estrutura social organizacional e de relevância para o desempenho das organizações (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ADLER e KWON, 2002; LEANA e PIL, 2006; NAVAS *et al.*, 2019). Em especial, para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos,

o presente estudo poderá auxiliar na formulação de medidas voltadas a aprimorar aspectos das dimensões de seu capital social identificados neste trabalho.

Apresentaram se como limitações deste trabalho, o tamanho da amostra que não permite generalizações dos achados para a organização em nível nacional e outras organizações públicas em um contexto de crise. Além disso, aponta-se a ausência da análise do capital externo, sendo esse as ligações de rede e os laços externos da organização, e o mapeamento das redes que permitiriam uma maior profundidade da análise da dimensão estrutural.

Com relação às sugestões para estudos futuros, recomenda-se um estudo com uma amostra maior; com exploração longitudinal, para verificar as mudanças ao longo do tempo; também utilizando-se do mapeamento das redes, de forma a possibilitar a apuração de questões como densidade e centralidade da rede; assim como a replicação desta pesquisa a outras organizações, privadas e públicas, de modo a ampliar à amostra da pesquisa e à permitir generalizações das suposições aqui levantadas.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.
- AGAMPODI, T. C.; AGAMPODI, S. B.; GLOZIER, N.; SIRIBADDANA, S. Measurement of social capital in relation to health in low and middle income countries (LMIC): A systematic review. **Social Science and Medicine**, v. 128, p. 95–104. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BECK, M. Correios anunciam o fechamento de 250 agências para reduzir custos. **O GLOBO**, 11 mar. 2017. Economia. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/correios-anunciam-fechamento-de-250-agencias-para-reduzir-custos-21047477>. Acesso em: 10 out. 2019.
- BEN-HADOR, B.; ECKHAUS, E. The different impact of personal social capital and intra-organizational SC. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 21, n. 1, p. 28–47, 2018.
- CGU identifica prejuízos crescentes nos Correios e risco de dependência da União**. Controladoria-Geral da União. 15 dez. 2017. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2017/12/cgu-identifica-prejuizos-crescentes-nos-correios-e-risco-de-dependencia-da-uniao>. Acesso em: 4 ago. 2019.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95–S120, 1988.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CORREIOS. **Sobre os Correios**: Principais números, c2018. A empresa. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>. Acesso em: 4 ago. 2019.
- COSTA, T.; GALINA, S. A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal e no Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 57-69, 2016.
- CUNHA, J. Em crise de confiança, Correios revê operação. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 maio de 2018. Mercado. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/em-crise-de-confianca-correios-reve-operacao.shtml>. Acesso em: 10 out. 2019.

DE MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P.; BELLEN, H. M. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 136–164, 2015.

Entenda a CPI dos Correios. Folha de São Paulo. 01 set. 2005. Poder. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u71875.shtml>. Acesso em: 7 set. 2019.

FACCIN, K.; MACKE, J.; GENARI, D. Mensuração do capital social nas redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha. **O&S**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 303-320, abril/junho, 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia da pesquisa:** um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura:** a natureza humana e a reconstituição da ordem social, Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FURLANETTO, E. L. Instituições e desenvolvimento econômico: a importância do capital social. **Revista Sociologia e Política**, Curitiba, v. 16, número suplementar, p. 55-67, ago. 2008.

GAO, Z.; LI, L.; LU, L. Y. Social Capital and Managers' Use of Corporate Resources. **Journal of Business Ethics**, p. 1-21, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333960950_Social_Capital_and_Managers%27_Use_of_Corporate_Resources. Acesso em: 30 set. 2019.

GARCIA, G; RODRIGUES, M.; SOUSA, Y. Governo anuncia plano para privatizar nove empresas estatais. **G1**, Brasília, 21 ago. 2019. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/08/21/governo-anuncia-plano-para-privatizar-nove-empresas-estatais.ghtml>. Acesso em: 7 set. 2019.

GHIROTTTO, E. Atuação dos Correios no comércio virtual cai quase 20% em 6 anos. **VEJA**, 7 jun. 2019. Economia. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/atuacao-dos-correios-no-comercio-virtual-cai-quase-20-em-6-anos>. Acesso em: 10 out. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, v. 30, n.1, p. 146-165, 2005.

LEANA, C. R.; PIL, F. K. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. **Organization Science**, v. 17, n.3, p. 353–366, 2006.

MACKE, J.; CARRION, R. M.; DILLY, E. K. Programas sociais corporativos e capital social: Proposta de qualificação. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 4, p. 836-853, set./out. 2010.

MORAIS, G. Investigações da CPMI dos Correios levaram à condenação de políticos. **Agência Câmara Notícias**, 11 abr. 2013. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/400800-investigacoes-da-cpmi-dos-correios-levaram-a-condenacao-de-politicos>. Acesso em: 7 set. 2019.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NAVAS, B. O. G.; MANZANARES, M. J. D.; GÓMEZ, F. G. El capital social como enfoque teórico en Dirección Estratégica. **Cuadernos de Gestión**, v. 19, n. 2, p. 137-158, 2019.

ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring social capital in five communities. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 23-42, 2000.

PAWLOWSKA, E. Social Capital and the Efficiency of Public Organizations. *In: International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, SGEM, 5., 2018. Anais eletrônicos...* Albena, Bulgaria: SGEM, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328173136_SOCIAL_CAPITAL_AND_THE_EFFICIENCY_OF_PUBLIC_ORGANIZATIONS. Acesso em: 10 set. 2019.

Pesquisa aponta Correios como empresa mais confiável. DCI - Diário Comércio Indústria e Serviços, São Paulo, 28 ago. 2008. Disponível em: <https://www.dci.com.br/servicos/pesquisa-aponta-correios-como-empresa-mais-confiavel-1.159062>. Acesso em: 7 set. 2019.

PINTO, G. R. C.; SILVA, M. R. R.; DE ABREU, M. C. S. Desafios para construção do capital social por meio de práticas de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre um shopping varejista. *In: Seminários em Administração, 21., 2018, São Paulo. Anais eletrônicos...* São Paulo: SEMEAD, 2018. Disponível em: http://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2070. Acesso em: 30 out. 2019.

PORTES, A. Social capital: Its origins and applications in modern. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24, 1998.

POWLEY, E. H. Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. **Human Relations**, v. 62, n. 9, p. 1289-1326, 2009.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SEEGER, M. W.; SELLNOW, T. L.; ULMER, R. R. Communication, Organization, and Crisis. **Annals of the International Communication Association**, v. 21, n. 1, p. 231-276, 1998.

SEEGER, M. W.; ULMER, R. R.; NOVAK, J. M.; SELLNOW, T. Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2005.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

URQUIZA, M. A.; MARQUES, D. B. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, Londrina, v. 16, n. 1, p. 115-144, jan./jun. 2016.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. C. P. Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. **O&S**, v. 13, n.36, p. 45-63, jan./mar. 2006.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. Orientador: Antônio Domingos Padula. 2011. 204 f. **Tese** (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27955>. Acesso em: 14 maio de 2019.

WOOLCOCK, M.; NARAYAN, D. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. **World Bank Research Observer**, v. 15, n. 2, p. 225–249, 2000.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

PARA RESPONDER AOS QUESTIONAMENTOS, SOLICITE AO ENTREVISTADO QUE CONSIDERE OS ÚLTIMOS 5 ANOS.

1. Solicitar que o entrevistado se apresente informando sua trajetória profissional e equipe atual.
2. Como você enxerga as mudanças no mercado de atuação da empresa?
3. Como você enxerga os investimentos em marketing em comparação com o período anterior?
4. Como você enxerga os investimentos em P&D em comparação com o período anterior?
5. Como você enxerga o seu relacionamento com os colegas de equipe?
6. Como você enxerga o seu relacionamento com colegas de outras equipes?
7. Você acha que o senso de pertencimento da empresa aumentou?
8. Você costuma participar de eventos sociais e/ou encontros com colegas da sua equipe ou de outras equipes? A frequência desses eventos aumentou?
9. Na sua opinião os trabalhos em grupo (formais ou informais) aumentaram?
10. Quando alguém lhe faz um favor no trabalho, como você se comporta?
11. Na sua opinião, quando alguém da equipe se comporta de modo diferente ao que se espera de um profissional, os colegas adotam algum tipo de atitude diferenciada?
12. Na sua opinião, os laços de amizade aumentaram ou diminuíram?
13. Você acha que houve alterações nas normas de conduta da empresa (formais ou informais)?
14. Na sua opinião, houve alteração na integração entre as equipes de trabalho? Como?
15. Você realizou trabalhos em grupo nesse período? Como foram os resultados?

* * * * *

APÊNDICE B – Questionário perfil do participante

1. Por favor informe o Tempo de experiência na empresa (em anos).

Resposta: _____.

2. Por favor informe há quanto tempo você pertence à equipe atual (em anos).

Resposta: _____.

3. Por favor informe há quanto tempo você ocupa a posição atual (em anos).

Resposta: _____.

4. Por favor informe sua posição.

- Alta gestão nacional
- Média gestão nacional
- Técnico nacional
- Alta gestão regional
- Média gestão regional
- Técnico regional
- Outro:

* * * * *