

INSERÇÃO, ATUAÇÃO E ASCENSÃO PROFISSIONAL: O PAPEL DO CAPITAL SOCIAL EM USINAS SUCROALCOOLEIRAS DO INTERIOR PAULISTA

INSERTION, ACTIVITY AND PROFESSIONAL ASCENSION: THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN SÃO PAULO COUNTRY REGION ETANOL COMPANIES

Julio Cesar **DONADONE**
NESEFI-UFSCar
donadojc@uol.com.br

Vanessa **CENEDEZI**
vanessacenedezi@hotmail.com

Artigo recebido em 11/2015 – Aprovado em 09/2016

Resumo

A concepção financeira, que se faz presente e influente nas corporações nas últimas décadas, traz consigo formulações que vêm alterar as perspectivas de carreira e desenvolvimento profissional no interior das organizações. Os ambientes organizacionais estruturados sob a lógica financeira tendem a ser orientados para os modelos que priorizam a obtenção de resultados que criem valor para o acionista e neste processo, modificam importantes fatores construídos nestas organizações, inclusive influenciando cultura e valores compartilhados. Através de pesquisa realizada em campo em duas indústrias sucroalcooleiras, uma de controle totalmente familiar e outra de controle misto, objetivou-se a partir da análise dos resultados inerentes a duas ações organizacionais específicas verificar as transformações nos ambientes organizacionais pesquisados. O capital social tomado como um destes fatores valorizados nos ambientes organizacionais, também se apresenta como um possível alvo a ser atingido pelas inovações de gestão do capital e das finanças que adentram ao ambiente organizacional, por esta razão ele é tomado neste trabalho como o centro de análise das mudanças que marcaram o setor sucroalcooleiro deste a sua constituição, a fim de verificar de que modo estas novas concepções que orientam a ação organizacional têm modificado a importância do capital social neste ambiente profissional especificamente.

Palavras-chave: Financiamento, Capital Social, Organizações dinâmicas, gestores, setor sucro-alcooleiro

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

The financial logic, which is present and influential at corporations in recent decades, brings formulations that distort the prospects of career and professional development within organizations. Organizational structured environments under the financial logic tend to be oriented to the models that prioritize the achievement of results that create shareholder value and in this process, modify important factors built into these organizations, including influencing culture and shared values. Through research carried out in the field in two The Sugar-Alcohol Sector'Plants , a totally familiar and control another joint control, the objective from the analysis of the results of two specific organizational actions check the transformations in the organizational environments surveyed. The capital taken as one of these factors appreciated in organizational environments, also presents itself as a potential target to be reached by the innovations of finance and capital management that delves into the organizational environment, for this reason he is taken in this work as the center of analysis of the changes that have marked the sugar-ethanol sector given its Constitution in order to check how these new concepts that guide organizational action have modified the importance of social capital in this professional environment specifically.

KEYWORDS: Finance; social capital, organizational dynamics; managers; The Sugar-Alcohol Sector

1. INTRODUÇÃO

O setor sucroalcooleiro tem sofrido grandes modificações, devido principalmente à introdução de investimentos estrangeiros, que têm ocorrido através de participações societárias em empresas que em sua maioria são de origem familiar. O volume dos investimentos realizados, com introdução significativa de capital estrangeiro, já que segundo dados da União da Indústria de Cana-de-açúcar - UNICA (2012), atualmente aproximadamente 25% da produção nacional é controlada por capital externo. Como resultado de tal prática de negócio, as estruturas de governança são alteradas e novos desafios surgem no ambiente organizacional. Os recursos humanos que atuam em níveis de gerencia são fortemente influenciados por estas mudanças, em alguns casos sendo substituídos por profissionais que já atuam nos grupos que detém os investimentos, ou mesmo por outros profissionais oriundos de outras empresas, grupos ou setores, como mencionam alguns dos entrevistados neste trabalho.

Diante de um cenário marcado transformações na propriedade, fronteiras e centralidades nas organizações nas primeiras décadas do século 21, (DONADONE, 2010, 2011), o ambiente organizacional tornou-se de fato mais complexo, esta constatação já se institucionaliza no âmbito das sociedades através de um processo que favorece a assimilação dos fenômenos sociais a partir de processos históricos e de construção coletiva que não apenas permite que se construa o significado das realidades sociais, como também influencia na interiorização delas pelo processo da socialização (BERGER e LUCKMANN, 1985). Pelas razões expostas e como afirmam Soares e Paulillo (2008), tal cenário favorece o desenvolvimento de novas estratégias organizacionais, tornando o setor sucroalcooleiro interessante espaço para pesquisa

quanto aos efeitos desta reconfiguração de base estrutural, gerencial e cultural que modifica as rotinas e práticas organizacionais.

2- Mudanças na gestão de pessoal e a valorização do Capital Social

Segundo Fligstein (2000) Davis(2009), a concepção financeira se faz presente e influente nas corporações, diante disso, a Governança Corporativa emerge como um mecanismo regulador das relações entre stakeholders e shareholders, já que os ambientes organizacionais estruturados sob a lógica financeira tendem a ser orientados para os modelos que priorizam a obtenção de resultados que criem valor para o acionista e neste processo, modificam importantes fatores construídos nestas organizações, inclusive influenciando cultura e valores compartilhados.

O capital social tomado como um destes fatores valorizados nos ambientes organizacionais, também se apresenta como um possível alvo a ser atingido pelas inovações de gestão do capital e das finanças que adentram ao ambiente organizacional, por esta razão ele é tomado neste trabalho como o centro de análise das mudanças que marcaram o setor sucroalcooleiro deste a sua constituição, a fim de verificar de que modo estas novas concepções que orientam a ação organizacional têm modificado a importância do capital social neste ambiente profissional especificamente.

Boltanski e Chiapello (1999), tratando da deconstrução do mundo do trabalho, indicam a flexibilidade como um dos principais eixos das novas estratégias das empresas que permitiu transferir as incertezas do mercado para os assalariados e empresas menores, pois atuam simultaneamente fatores resultantes da introdução da flexibilidade no ambiente interno com relação à organização do trabalho e a aplicação de técnicas como polivalência e politecnicidade, autonomia, dentre outros conceitos que favorecem a ampla utilização da força de trabalho; e a flexibilidade no ambiente externo que se refere à contratação e subcontratação de outras empresas menores como prestadoras de serviços. Os dois casos contribuem com a precarização do trabalho, devido à ausência de direitos contratuais satisfatórios e de seguridade social.

No campo profissional, o capital social desempenha importante papel. Granoveter (1973) já mostrava a importância das redes sociais, especificamente das consideradas redes fracas, que por serem marcadas, sobretudo pela maior variedade de relações, de proximidade e de formações, no sentido de ter maior variedade de campos de atuação profissional inclusive, poderiam produzir resultados mais ricos quando da necessidade de se mobilizar recursos. A ampliação de oportunidades de atuação profissional, resultante do contato nas redes informais também coloca o participante diante de diferentes mundos sociais, o que lhe permite realizar novas combinações de recursos (POWELL & SMITH-DOERR, 1994), além do desenvolvimento de certas características de ordem pessoal, que acabam por diferenciar profundamente os indivíduos face às atitudes e ao comportamento apresentados.

Sendo o capital econômico, em forma de qualidade e quantidade de recursos disponíveis, a base para a mobilização dos outros capitais (social e cultural), como afirma Lima (2001) e Schaeffer-McDaniel (2004), analisar a influência do capital social em função de sua qualidade e legitimidade pode apresentar uma nova resposta ao

entendimento das carreiras bem sucedidas, que não apenas pelo domínio de conhecimentos técnicos, onde o pertencimento ou o simples relacionamento em classes sociais favorecidas não apenas amplia as possibilidades de atuação profissional, como demonstra a relação existente entre qualidade de capital social e êxito profissional, tanto no acesso às oportunidades quanto nas possibilidades de atuação e ascensão na carreira.

Tais fatos induzem à crença de que a importância do capital social não apenas é primordial para facilitar o acesso e a mobilização de recursos, mas também influencia diretamente nos aspectos comportamentais que facilitam o acesso a determinados recursos. Neste sentido, Coleman (1988) ressalta a relevância do capital social para a obtenção de capacidades e qualificações que elevam a produtividade do trabalho humano.

Diferente das redes sociais, o capital social é um componente mais abrangente, pois é produto das diversas situações vivenciadas, em diferentes campos de ação. Tomado como um pilar estratégico do desenvolvimento humano traz consigo a noção da nobreza de origem, ou o pertencimento à classes dos estratos dominantes da sociedade, na visão de Bourdieu, e esta aumenta as possibilidades, e a gama de possibilidades resultando em oportunidades de crescimento e acúmulo de cultura e conhecimento, as quais também podem ser somadas às possibilidades de acesso já possuídas, melhorando a ascensão e a atuação nos ambientes profissionais.

Especificamente no setor sucroalcooleiro, campo de estudo deste trabalho, o capital social tende a ter um valor ainda maior, principalmente devido a origem familiar da maior parte das usinas sucroalcooleiras. As teorias relativas ao estudo do Capital Social são a base para a compreensão do capital social familiar que domina o ambiente organizacional da empresa familiar.

Segundo Hoffman et al. (2006), os vínculos familiares são muito mais fortes e mais intensos que qualquer capital social construído em empresas não familiares. Coleman (1988) aponta que dentro das empresas a disseminação do capital social familiar faz com que as empresas sejam favorecidas pelos vínculos fortes e, portanto, constituam ambientes mais propensos à confiança, cooperação e reciprocidade, importantes atributos do capital social. Desse modo o capital social familiar tende a colaborar com ambos os capitais social: o familiar e o organizacional, podendo gerar nas empresas mais estabilidade e interações, maior comprometimento e estreita proximidade que resultam na geração de importantes recursos para a organização, no entanto, apesar de suas contribuições tanto no âmbito familiar quanto organizacional, o capital social familiar também pode se apresentar como desvantajoso para as organizações, por duas razões principais:

- a experiência da família e a crença no domínio de *know-how* pode causar a inércia das estratégias das empresas;

- para que a empresa seja beneficiada com novas estratégias é preciso que o capital social familiar interaja com o capital social organizacional, o que nem sempre ocorre, principalmente em campos empresariais muito tradicionais;

- o capital social tem um componente que reforça as estruturas empregadas e os modelos de família, fazendo com que o parâmetro de competência profissional seja

mais norteado pelo vínculo familiar que pela questão de profissionalização dos indivíduos, o que promove a reprodução de modelos de membros da família que nem sempre são sinônimos de competência e capacidade profissional;

- o capital social familiar pode adentrar à empresa, sobrepondo um rede de confiança, cooperação e solidariedade pessoal, à rede organizacional impactando negativamente os interesses da organização.

Somado a todos estes razões, ainda tem a questão da participação familiar direta nos negócios que em muitos casos atrela a relação profissional ao direito devido pelo pertencimento à família, e não pela capacidade profissional construída.

Por todas estas razões o Capital Social foi determinado como principal objeto de análise para ao estudo das usinas sucroalcooleiras, na tentativa de medir a importância do capital social nestes ambientes considerando todos os fatores que influenciam na ascensão do conceito, e qual seu impacto para os profissionais destas empresas, com ênfase no nível tático da hierarquia (gerencial).

3- Apresentação da Pesquisa

Os dados levantados na pesquisa de campo visam contemplar os resultados das mudanças mencionadas anteriormente para o perfil profissional dos gerentes entrevistados, especificamente em termos de acesso, atuação e ascensão na carreira tendo como principal pilar de análise o Capital Social.

A natureza destas empresas, especialmente devido a sua origem familiar, a forte importância regional do setor e das empresas pesquisadas, e a provável valorização do Capital Social nestes ambientes de trabalho, representam os parâmetros de análise para se perceber a possibilidade da perpetuação do Capital Social ou o abandono deste recurso como fator de acesso, manutenção e ascensão na estrutura organizacional das usinas pesquisadas.

Dois roteiros de entrevistas foram elaborados, um roteiro para a realização das entrevistas com os gerentes, e outro roteiro para a realização das entrevistas junto aos diretores e gerentes de Recursos Humanos,. O roteiro empregado junto aos gerentes de Recursos Humanos e Diretores, foi dividido em três blocos apresentando o seguinte foco respectivamente:

No primeiro bloco do roteiro (Conceitos de Governança Corporativa e Capital Social), o objetivo foi verificar a importância e aplicação dos conceitos de Governança Corporativa e Capital Social nas duas usinas, com base na familiarização dos gestores em relação a ambos os conceitos e verificar o papel deles como fatores facilitadores ou dificultadores, no acesso às oportunidade de emprego e na ascensão na carreira dentro destas empresa.

No segundo bloco (Impactos do Mercado e da mudança de propriedade para os recursos humanos), partindo dos principais processos enfrentados pelas duas empresas: profissionalização na usina A e mudança na estrutura de propriedade na usina B, pretendeu-se analisar quais cargos foram mais afetados pelos processos mencionados, e se foram percebidas mudanças no perfil de rotatividade do pessoal, nas características pessoais e profissionais valorizadas, no tamanho da estrutura nos

níveis gerencial e de diretoria e nas medidas de desempenho avaliadas e estruturantes das oportunidades de ascensão na carreira, com ênfase ao papel desempenhado pelo capital social em todos esses processos;

Focando nos processos de profissionalização e de mudança na estrutura de propriedade,, o terceiro bloco de questões focou em verificar as principais mudanças decorrentes dos dois processos quando comparados à gestão anterior (familiar), salientando principalmente os fatores valorizados pela empresa antes e agora, e quais mudanças estratégicas foram praticadas a fim de adequar a empresa às atuais demandas do mercado.

Em termos de tamanho de amostra optou-se por entrevistar 90% do quadro gerencial nas duas empresas. Esse percentual foi utilizado como um parâmetro de seleção, aplicado sobre o número total de gerentes em ambas as usinas, quando o resultado encontrado foi um número não exato, o próximo número inteiro é que serviu como indicador do limite das amostras. Na usina A, isto representou um universo de 12 gerentes, além do diretor da empresa e na usina B foram entrevistados 18 gerentes, além do diretor, resultando num total de 32 entrevistas.

4- Análise e interpretação dos dados da pesquisa

Na primeira etapa do questionário sobre informações pessoais e de formação profissional dos gerentes entrevistados a pesquisa demonstrou que enquanto na usina A 75% dos entrevistados iniciaram suas atividades profissionais antes dos 18 anos de idade, na Usina B este número caiu para 33,33% (e se refere aos gerentes mais antigos na empresa). Enquanto na usina A, 58,33% dos entrevistados ingressou na empresa antes de completar 25 anos de idade, sendo que apenas 8,33% têm atualmente menos de 35 anos de idade, na usina B, apenas 16,67% dos entrevistados ingressou antes dos 25 anos de idade e atualmente 72,22% ainda não completou 35 anos de idade.

Embora a questão de gênero não interfira nos resultados deste trabalho, visto que não é um fator preponderante para o modo como o capital social está sendo analisado, vale ressaltar que enquanto na usina B 22,22% dos gerentes entrevistados são mulheres, número pouco representativo, na usina A inexistem gerentes do sexo feminino. Quando questionados quanto à isso, a maioria dos gerentes afirmou que isto jamais sinalizou que a empresa tivesse um comportamento preconceituoso, o que alegam é que em virtude da empresa oferecer reais oportunidade de crescimento na carreira, como no passado não era comum as mulheres atuarem no setor sucroalcooleiro em cargos administrativos, a empresa não preparou mulheres para que pudessem ocupar agora cargos de gerência.

Analisando a formação profissional dos entrevistados, na usina A 50% dos gerentes entrevistados ingressaram na empresa antes de concluírem o ensino superior ou mesmo antes de iniciá-lo. Atualmente apenas 1 entrevistado concluiu uma única graduação e não cursou pós-graduação, dentre os outros 3 concluíram duas graduações e ainda cursou ao menos uma especialização e os outros 8 são graduados com duas ou mais especializações, sendo que 58,33% deles foi promovido por três vezes ou mais e apenas 25% tiveram experiência profissional em outras empresas. Na usina B, apenas 11,11% dos gerentes entrevistados ingressaram na empresa sem que

tivessem concluído o nível superior, atualmente todos os entrevistados são graduados e possuem ao menos uma especialização, sendo que 5 deles concluíram duas graduações, apenas 16,67% foram promovidos por mais de três vezes e 66,67% atuaram em outras empresas antes de ingressarem na usina B, estes dados estão demonstrados, respectivamente, nas

Estes dados nos permite analisar que a maioria dos gerentes da usina A foram formados dentro da própria usina, sendo este ambiente de trabalho, o único experimentado por estes profissionais que estudaram quando já estavam empregados e associaram estudo e experiência para alavancar suas posições dentro da própria empresa, sendo que 66,67% deles têm mais de 20 anos de empresa. Já na usina B, o perfil é distinto do caso anterior, sendo que a maioria dos gerentes 61,11% iniciou sua vida profissional depois de completar os estudos em nível de graduação, utilizando a formação acadêmica como uma espécie de credencial para o ingresso no mercado de trabalho sendo que mais da metade deles ainda não completou três anos na usina.

Considerando ainda a formação profissional todos os gerentes foram questionados em relação à sua fluência em outro idioma (especificamente o inglês) e à importância do domínio deste idioma no desempenho de sua função. Na usina A apenas um entrevistado tem fluência em inglês, no entanto, absolutamente todos os outros gerentes afirmaram terem a necessidade de estudar o inglês no curso prazo, pois sentem as limitações da falta de domínio deste idioma em suas atividades do dia-a-dia. Na usina B, cinco dentre os entrevistados afirmaram ter fluência no inglês, no entanto, diferente do que foi relatado na usina A, apenas dois deles consideram o domínio deste idioma importante para o desempenho de sua atividade ou de sua função profissional. Esta informação nos remete a outra questão relativa às diferenças de atribuições que estruturam a função gerencial nestes dois ambientes profissionais.

Ainda fazendo uma análise dos aspectos pessoais, mas agora focando as relações familiares, na usina A 100% dos entrevistados são casados com ou sem filhos, sendo que 58% são casados com mulheres no mínimo graduadas, já na usina B apenas 44,44% dos entrevistados são casados. O restante dos entrevistados na usina B são separados ou solteiros.

Dentre os entrevistados que são casados apenas um não é casado com parceira graduada. No caso dos solteiros quando questionados sobre os critérios analisados para uma possível escolha marital, todos indicaram a formação acadêmica como um critério de seleção, afirmando que não se casariam sob nenhuma hipótese com pessoas que não possuíssem no mínimo este nível educacional.

Dentre os gerentes da usina A, 75% são filhos de pais que não tiveram a oportunidade de estudar (não possuem formação superior) tendo completado na maioria dos casos apenas o primeiro grau. Na usina B, este número cai para 55,56%. Para a análise deste critério foi considerada a formação em nível de graduação de pelo um dos pais e não necessariamente de ambos

Na usina A, 41,67% representam o único membro da família com formação superior, e em muitos casos sendo o pioneiro, inclusive dentre os tios e primos, já na usina B este número cai para 16,67%, sendo que nestas famílias outros filhos têm formação de nível superior.

Em relação às condições de sustento da família, na usina A 75% dos entrevistados (coincidindo esse percentual com os critérios início de atividade profissional antes dos 18 anos e ser filho de pais que não estudaram), afirmaram serem membros de famílias muito simples, que não tiveram condições de manter os filhos apenas estudando. Na usina B, apenas 22,22% consideraram suas famílias como muito simples. Este critério foi avaliado do seguinte modo: foram considerados membros de famílias simples aqueles que tiveram que iniciar atividade profissional antes de completar 18 anos de idade por necessidade e não por opção.

A influência da família na formação educacional dos entrevistados também foi medida, assim na usina A 66,67% consideram que estudaram, ou seja, concluíram o ensino superior e optaram por realizar pós-graduação, por uma questão de motivação pessoal e não por influência da família ou mesmo de uma cultura familiar, enquanto na usina B, 88,89% consideraram a família como principal motivadora e influenciadora na ascensão educacional.

Considerando o critério família, na usina A todos os entrevistados são casados, o que poderia suscitar uma ideia de maior valorização da família por estas pessoas. No entanto, esta conclusão seria precipitada, pois como a idade dos entrevistados entre as usinas A e B são bastante diferentes variando em torno de 15 anos e considerando ainda a mutação da sociedade neste período, não parece viável tentar propor nenhuma conclusão em relação à valorização da família no contexto pessoal dos entrevistados tendo como base o estado civil, por essa razão esse critério será desconsiderado na análise da estrutura familiar, mesmo porque não apresenta importante relevância na análise do objeto principal deste trabalho.

Percebe-se na análise da estrutura familiar destes entrevistados que dentre os gerentes da usina A, a maioria sendo filho de pais que não estudaram, são também membros de famílias mais simples e por esta razão, raramente puderam se inspirar na família para se motivarem ao estudo, mesmo porque, quase metade deles são os únicos membros da família a terem tido acesso ao ensino superior. No caso dos gerentes da usina B, em comparação aos gerentes da usina A, menos são filhos de pais que não puderam estudar, e poucos deles são os únicos membros da família que tiveram acesso ao ensino superior, isto porque a maioria deles são filhos de famílias que não se caracterizaram como no caso anterior, ou seja, como sendo muito simples, por esta razão a influência familiar se torna mais importante, e a educação mais valorizada, de modo que a família desempenha um papel fundamental na formação educacional, de duas maneiras: garantindo condições (financeiras) para que os membros entrevistados tenham acesso aos estudos; e pela atuação do mimetismo, pois sendo filhos de pais graduados, a estes profissionais dificilmente seria facultado o direito de optar pela não formação superior.

A influência familiar parece não se limitar à formação educacional, na medida em que dentre os profissionais da usina B, membros de famílias onde o estudo, neste caso especificamente a formação do ensino superior foi mais valorizado, a possibilidade de contrair casamento com parceiro sem nível superior é completamente desconsiderada, o que não ocorreu no grupo da usina A.

Contrariando as expectativas mais prováveis, os gerentes da usina A mesmo sendo em sua maioria membros de famílias onde o estudo não foi tão valorizado conseguiram

surpreendentemente alavancar suas carreiras dentro do ambiente profissional através da associação entre experiência e estudo e atualmente, em relação ao grupo entrevistado na usina B, que são em sua maioria mais jovens e oriundos de famílias que valorizaram mais os estudos, não há diferença significativa de formação profissional, pois em ambos os casos a formação educacional não se encerrou na obtenção do diploma do ensino superior.

Para entender melhor os fatores que favoreceram o desenvolvimento profissional dos gerentes da usina A, é preciso levar em conta também a influência do ambiente organizacional desta empresa, segundo, as palavras de dois gerentes entrevistados:

“... a empresa sempre disponibilizou oportunidade de ascensão na carreira, àqueles que se destacavam na execução do trabalho diretamente, mas sempre enfatizando a formação educacional, o que serviu de forte fator para motivar o pessoal para os estudos” (Gerente da empresa A).

“...desde que eu entrei aqui, percebi que o estudo era visto como um pré-requisito para o crescimento profissional na empresa” (Gerente da empresa A).

A empresa contribuiu reforçando a importância da formação educacional neste ambiente de trabalho, quando implantou nos anos 80 o programa de bolsas de estudo que premiavam os funcionários que se destacavam com descontos de até 50% para os cursos em nível de pós-graduação. Além disso, o desejo de ser diferente, e a possibilidade de conquistar um futuro melhor quando comparado com os outros membros da família, como mencionado por alguns dos entrevistados também pode ser apontado como um fator motivador para estes profissionais se apegarem aos estudos como única fonte possível para a mobilização social.

Para analisar a papel do capital social na vida dos gerentes entrevistados eles foram questionados quanto ao conhecimento do conceito e os resultados foram os seguintes: na usina A 33,33% afirmaram conhecer o conceito e descrevê-lo corretamente, no caso dos outros, ninguém alegou não saber do que se tratava, mas quase sempre o associaram ao capital social da Contabilidade (Balanço Patrimonial). Na usina B os entrevistados pareceram estar mais familiarizados com o conceito, pois 55,56% dos entrevistados o relacionou às redes de relacionamento ou ao perfil pessoal, considerando fatores como cultura e educação na sua definição de capital social.

Em relação a rede própria de relacionamento em ambos os casos os entrevistados afirmaram ter poucos amigos, mas na usina A 58,33% informaram que costumam se encontrar com os amigos em casa, já na usina B apenas 22,22% se encontra com os amigos em casa, mostrando que as relações de amizade estabelecidas no primeiro são mais íntimas do que as estabelecidas pelo segundo grupo.

O tipo de relações sociais mantidas pelos gerentes também foi avaliado. Em ambas as usinas os gerentes afirmaram manter redes de relações mais formais, na usina A 58,33% e na usina B 55,56%, mas o alcance destas redes se mostrou bastante distinto, pois na usina A apenas 16,67% consideram suas redes de alcance global e na usina B 72,22% afirmam que suas redes têm alcance global.

Para medir ou analisar a reciprocidade presente nestas redes sociais eles foram questionados quanto à frequência de contribuições oferecidas e recebidas por meio

das relações sociais mantidas e em ambos os casos a maioria dos gerentes afirmou não ter um relacionamento muito intenso com suas redes neste sentido, mas quando necessitam das pessoas que as integram na usina A 83,33% alegaram que recebem ou oferecem auxílio diretamente e na usina B 77,78% também indicaram os benefícios diretos advindos das redes de relacionamento como os de ocorrência mais frequente. Em relação à diversificação destas redes, enquanto na usina A 75% costuma se relacionar com pessoas do mesmo nível social, na usina B este percentual cai para 27,78%.

Embora o pessoal da usina A já tenha muito “tempo de casa” se comparado ao outro grupo pesquisado, retratam um comportamento diferente do que se poderia supor, na medida em que apenas 25% deles mantém em seu círculo de amizade pessoas de dentro da empresa, embora já trabalhem juntas há muitos anos. Na usina B esse percentual também é baixo, já que apenas 33,33% mantém mais frequentemente pessoas da empresa em seu ciclo de amizades e um gerente justifica tal fato com as seguintes palavras:

“Nem que quiséssemos fortalecer os laços de amizade aqui na empresa, conseguiríamos, porque temos um grande problema aqui: a alta rotatividade, mesmo nestes cargos de nível gerencial”
(Gerente da Usina B).

A diferença dentre os dois ambientes é verificada na diversificação das redes, pois enquanto na usina A 75% costumam se relacionar com pessoas do mesmo nível social, dentre o pessoal da usina B apenas 27,78% mantém suas redes mais homogêneas.

Em relação à participação em clubes ou associações de classe, em ambas as usinas tal participação não é significativa (usina A – 8,33% e usina B – 16,67%), no entanto, em relação à participação em redes virtuais a diferença é grande, pois enquanto na usina A apenas 33,33% usufruem deste recurso virtual para ampliar e intensificar suas relações sociais, na usina B 77,78 são frequentadores assíduos das redes virtuais, o que serviu como importante parâmetro quando consideraram o alcance global de suas redes. Sobre esse aspecto o gerente mais jovem da usina B faz a seguinte declaração:

Os gestores desta empresa estão fora da geração Y e não conseguem entender as necessidades desse pessoal novo, eles têm visão estreita, por exemplo, o pessoal aqui na empresa não pode ter acesso à internet e nem às redes sociais, eu acho essa visão totalmente ultrapassada (gerente da usina A).

Para concluir a avaliação da importância do capital social na vida dos gerentes entrevistados, eles foram questionados sobre suas preferências no momento da diversão, embora nas duas usinas detectou-se a preferência pelas atividades realizadas em grupo (usina A-66,67% e usina B – 55,56), é importante salientar que o resultado verificado na usina A revela a presença de um perfil pessoal mais introspectivo na medida em que nesta usina todos são casados, e por isso o comportamento esperado para o grupo seria que mais gerentes preferissem se divertir ao menos na companhia da família, no entanto, mais de 30% preferem atividades individuais.

Analisando todas as respostas dadas quanto à importância do capital social na vida pessoal, ficou claro que embora os dois grupos não mantenham relações muito intensas com suas redes sociais, em termos de frequência e reciprocidade de ação

nesses relacionamentos, eles se diferenciam, portanto vale destacar dois pontos principais:

1- os gerentes da usina B mantém um capital social mais heterogêneo na medida em que além de se relacionarem com pessoas de diferentes níveis sociais, também participam de redes virtuais, esses dois critérios contribuem para maximizar o peso de dois fatores importantes analisados nesta pesquisa: o alcance e a heterogeneidade das redes sociais.

2- é no mínimo curioso o fato de os gerentes da usina A não manterem laços de amizade que se estendam além dos limites da empresa, visto que a maior parte deles mantém uma relação profissional de mais de uma década, por esta razão foi lhes solicitada uma justificativa para esse comportamento e algumas das respostas dadas foram as seguintes:

“Eu não gosto de me misturar com o pessoal daqui porque minha esposa não fez faculdade e não trabalha e ela se sente mal perante às outras pessoas. Isto já me atrapalhou muito para melhorar meu relacionamento pessoal e eu me sinto muito frustrado” (Gerente da usina B).

“Eu prefiro ter amizades com pessoas de outras empresas, de outros setores para diversificar um pouco, porque senão o assunto é sempre o mesmo” (Gerente da usina B).

Nossa relação aqui sempre foi muito profissional, e a imagem aqui é muito importante, então você não consegue relaxar a ponto de ficar à vontade com as pessoas e estabelecer laços e vínculos de amizade (Gerente da usina B).

3- o fato dos gerentes da usina B manterem um relacionamento mais estreito com pessoas do mesmo nível social não significa que suas redes sejam homogêneas, mas apenas que esse comportamento pode ser limitador para o aumento da heterogeneidade em suas redes.

Considerando agora a importância do capital social no ambiente de trabalho, em relação à informação quanto a vaga de emprego quando ingressaram na empresa, na usina A 66,67% afirmaram terem sido informados da vaga por intermédio de um parente ou amigo, já na usina B apenas 33,33% souberam da vaga por amigo ou parente e este grupo representa os gerentes mais antigos na empresa.

Em ambos os casos, o capital social é considerado importante por todos os entrevistados, no entanto, o pessoal da usina A em várias respostas salientou que apesar de importante, ele não se sobressai ao conhecimento técnico. Já na usina B, quando respondendo a tal questão, muitos riram e acrescentaram à resposta a necessidade de salientar a importância de “saber ser político” naquela empresa. Quando questionados quanto ao significado da expressão “saber ser político”, empregada por vários gerentes da usina B, eles a definiram como a capacidade de se relacionar com diversos e distintos grupos tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo (com destaque para os fornecedores).

Quando indicaram os processos organizacionais para os quais o capital social é considerado um importante fator de sucesso, os gerentes da usina A apontaram o ingresso na empresa e a ascensão na carreira, enquanto os gerentes da usina B

relataram que sua importância é maior para o desempenho no trabalho e para a ascensão na carreira.

Quando indicaram os processos organizacionais para os quais o capital social é considerado um importante fator de sucesso, os gerentes da usina A apontaram o ingresso na empresa e a ascensão na carreira, enquanto os gerentes da usina B relataram que sua importância é maior para o desempenho no trabalho e para a ascensão na carreira.

A resposta dada pelos gerentes da usina A relacionando a importância do capital social em grande parte ao ingresso na empresa se deve a fato de a maioria deles terem ingressado na empresa por meio da participação de suas redes sociais quanto a informação sobre a vaga (e/ou indicação) e também por afirmarem que a empresa ainda tem preferência pela contratação de pessoas que tenham sido indicadas, questão relatada também na entrevista com o gerente de RH e com o diretor.

A resposta dada pelos gerentes da usina B relacionando a importância do capital social em grande parte ao desempenho no trabalho se justifica pelo clima de desconfiança que emergiu na empresa depois da mudança de propriedade, assim o capital social neste caso desempenha o papel de restabelecer a confiança no ambiente profissional, atuando como um facilitador do processo de execução das tarefas, pois como mencionou um dos gerentes:

Hoje nós vivenciamos um clima de “desconfiança no ar”, tem que se justificar bastante, parece que tudo tem que passar pela auditoria, por isso algumas tarefas são “travadas”, então é preciso resgatar a confiança nas pessoas, mas apenas alguns são considerados confiáveis (Gerente da usina B).

A importância do capital social como um facilitador da ascensão hierárquica foi destacada por ambos os grupos, mas é importante ressaltar a diferença no modo em que o conceito é empregado nos dois casos. Na usina A as promoções são consideradas também como um produto das relações estabelecidas na empresa, claro que não sendo mais importantes do que o conhecimento técnico ou a formação do indivíduo, como já explicitado, mas o capital social é apontado como um fator de importante participação nesse processo, relacionado diretamente aos relacionamentos mantidos dentro da organização. Na usina B, o capital social também concorre dentre os fatores importantes para ascender na hierarquia organizacional, mas neste caso ele não é entendido como os relacionamentos estabelecidos na empresa, mas sim como um instrumento de aquisição de fatores comportamentais como cultura e educação, ou seja, é considerado simultaneamente o aporte cultural que o indivíduo traz consigo, como produto das relações familiares ou de outras esferas como religião e convívio escolar, por exemplo, e a influência ambiental como fator de desenvolvimento dessas características comportamentais, de modo que um gerente até mesmo reforçou essa ideia no seguinte relato:

“Aqui para conseguir crescer não basta você se preparar estudando ou aprendendo bastante, você também precisa saber se comportar de modo adequado, tem pessoas que chegam aqui sem saber isso, mas com o passar do tempo vão aprendendo, embora nem todas aprendem. Eu mesmo conheço pessoas que tinham bastante conhecimento, no entanto, nunca foram

aproveitadas para outras oportunidades, certamente porque não tinham esse perfil, esse “porte” que eu estou te dizendo.....” (Gerente da usina A).

Em relação às promoções na usina A, 58,33% consideraram o processo de promoção da empresa justo, porém apenas 25% o consideraram transparente, isto acontece porque o processo não é formalizado, ou seja, não foram definidas medidas de desempenho para promover, como afirma um dos gerentes entrevistados:

“A promoção ainda depende bastante do *feeling* do gestor e isto dá margens para que sejam promovidas pessoas que não sejam necessariamente capazes, por um erro do gestor consciente ou não” (gerente da usina A).

Na usina B, as promoções ocorrem com a realização de um processo seletivo, onde ao menos duas entrevistas são realizadas para se decidir quanto ao candidato que deve ser promovido, como explicado por alguns dos gerentes, por esta razão a percepção quanto ao processo de promoção na empresa é mais positiva 94,44% a consideraram justa e 77,78% a consideraram transparente.

Os capitais considerados importantes para o alcance do sucesso profissional nas duas empresas diferem bastante. Enquanto na usina A, o conhecimento técnico, a escolaridade e o foco no resultado foram apontados como sendo os três capitais atualmente mais importantes na empresa, na usina B foram apontados por ordem de importância decrescente o capital social, a escolaridade e o conhecimento técnico. A tabela 1 mostra a classificação dos capitais segundo as respostas dadas pelos gerentes.

TABELA 1 – Os principais capitais nas usinas pesquisadas

Graus de Importância	Usina A	Usina B
1	Conhecimento técnico	Capital Social
2	Escolaridade	Escolaridade
3	Foco no resultado	Conhecimento Técnico

Fonte: pesquisa de campo.

Para mensurar a heterogeneidade das redes no ambiente profissional, os gerentes foram questionados quanto às preferências em termos de companhias que procuram priorizar nos eventos da empresa e também neste quesito o comportamento dentre os dois grupos pesquisados se mostrou distinto. Enquanto na usina A, 75% dos gerentes preferem estar acompanhados por pessoas do seu nível hierárquico, na usina B, apenas 44,44% compartilham desta mesma preferência. Este dado, sugere que no ambiente de trabalho da usina A, a imagem é um fator importante e as pessoas tem suas atitudes moldadas por uma cultura mais conservadora, o que já havia sido evidenciado anteriormente.

Em relação ao grau de confiança presente na rede profissional das usinas, o resultado foi ainda mais divergente quando comparadas as duas usinas, no entanto, bastante justificável. A tabela 2 mostra os resultados.

TABELA 2 - Grau de confiança nas redes profissionais

Grau de confiança	Usina A	Usina B
Alta	8	2
Média	3	6
Baixa	1	10

Fonte: pesquisa de campo.

O clima competitivo e “de desconfiança” que emergiu no ambiente organizacional na usina B depois do ingresso de investidores estrangeiros, somado ao fato da maioria exatamente 66,67% dos gerentes terem menos de três anos de empresa, justificam o fato desta percepção que reflete um baixo nível de confiança em sua rede profissional. Diferentemente da empresa anterior, percebemos na usina A que o grau de confiança na rede é alto, este fato é interessante de ser analisado quando é relacionado à composição das redes sociais destes agentes, pois a maioria dos gerentes desta usina mantém vínculos de amizade fora da empresa, no entanto esse comportamento não apresenta reflexos negativos à rede profissional, visto que seus vínculos profissionais mostram-se fortalecidos em razão da confiança compartilhada.

Enfim, o que pode ser verificado a partir da análise da importância do capital social para o ambiente profissional e a carreira dos gerentes entrevistados é que em ambas as usinas o capital social desempenha um importante papel, no entanto, sua interpretação nos dois ambientes é um pouco distinta, de modo que enquanto na usina A o conceito é muito associado à influência pessoal, na usina B ele está mais relacionado a aspectos comportamentais, embora os vínculos de amizade e as relações pessoais não sejam desconsiderados importantes, o mesmo vale para a usina B, a questão central repousa no estabelecimento de prioridades, ou seja, embora nos dois ambientes o capital social é apreendido amplamente, em cada um deles a uma priorização diferente.

Além dessa diversificação em relação à interpretação do conceito, a importância do capital social também varia nos diferentes processos organizacionais analisados, especificamente no ingresso na empresa, no desempenho do trabalho e na ascensão na carreira, e o modo como o conceito é tratado e aplicado em cada um destes processos, resulta na percepção do sistema de promoção empregado nestas usinas, o qual é avaliado positivamente na usina B, devido principalmente existência de um processo formal destinado a este propósito, e negativamente na empresa A, pela ausência de um processo formalizado para promover.

Ainda que o capital social seja um elemento importante em ambos os ambientes de trabalho, ele aparece de modo mais explícito na usina B, onde inclusive ele integra o vocabulário de grande parte dos gerentes. Na usina A, sua atuação é mais implícita, e isto fica claro a partir da declaração de vários gerentes que durante a entrevista, procuravam sempre reforçar a ideia de que o capital social era importante naquele ambiente de trabalho, porém não superava o conhecimento técnico. Esta negação sobre a importância do capital social na usina A pode ser justificada pelo processo de

profissionalização da empresa, já iniciado há mais de dez anos, que busca dentre outros objetivos mudar a cultura, pois se na empresa familiar a possibilidade de ocorrência de favorecimentos em função do capital social possuído, tende a ser maior, a partir da profissionalização da empresa, essa “cultura” deve ser extinta, assim o discurso na empresa muda, e determinados conceitos principalmente os mais relacionados às ações da empresa familiar, são excluídos do cotidiano organizacional e como não deixam de existir, tornam-se implícitos.

Na usina B onde a importância do capital social é mais explícita, as redes também se apresentam muito mais heterogêneas, muito provavelmente porque o conceito é tão amplamente empregado, que é tomado como um instrumento de trabalho, a fim de facilitar o acesso a determinados recursos ou mesmo a determinadas pessoas, visto que a empresa se encontra num processo de reconstrução da confiança no ambiente organizacional. Este fato também não pode ser desatrelado da idade e do “tempo de casa” dos gerentes desta usina, pois sendo mais jovens e tendo atuado em outros ambientes de trabalho, tendem de fato a valorizar mais as relações sociais como um atributo de personalidade fundamental para atuação bem sucedida no mercado de trabalho em função principalmente das demandas do ambiente organizacional contemporâneo, assim Capital Social para eles é visto com atributo associado à pessoa e não à empresa.

Os diferentes níveis de confiança relatados nas entrevistas mostra a existência de um Capital Social na usina A marcado pela cooperação e reciprocidade, enquanto na empresa B fica mais evidente o caráter competitivo do Capital Social, visto como uma “ferramenta” de trabalho. Ainda em relação à confiança imputada ao Capital Social, vale destacar uma questão de extrema importância relacionada à estabilidade da Organização, pois ainda que a entrada de um novo sócio na usina B tenha culminado na absorção de uma nova cultura e na estruturação de um sistema de governança, e tenha tornado o ambiente mais competitivo e instável, pois mudaram as pessoas, as medidas de desempenho e o ritmo de trabalho, como já tratado na seção 5.2.1, estes não deveriam ser motivos suficientes para gerar desconfiança na rede profissional, como percebido nesta usina, estes dados mostram que um ambiente de trabalho instável, afeta diretamente as pessoas e não favorece a coesão social, e neste processo não apenas as pessoas são desfavorecidas por se submeterem a uma relação de trabalho considerada de “alto risco”, sensação gerada pela instabilidade, mas sobretudo a empresa, que deixa de usufruir de ações resultantes da tomada de decisão em conjunto, prática tão incentivada nas empresa atualmente devido à maior complexidade do ambiente organizacional contemporâneo, o que acaba por impactar diretamente no menor desempenho organizacional.

6 - CONCLUSÃO

Através da análise dos dados obtidos nas entrevistas foi revelada uma grande diferença no perfil dos entrevistados que apesar de não interferir diretamente na análise do objeto central deste estudo, subsumido no conceito de Capital Social, foi considerada para a elaboração desta conclusão, a fim de que os resultados obtidos não fossem “mascarados” pela pouca relação de equivalência de perfil pessoal e profissional percebida dos dois grupos entrevistados.

Embora ambas as usinas tenham experimentado processos de mudança em sua gestão: a usina A passou pelo processo de profissionalização e a empresa B recebeu investimento estrangeiro, que dentre outras consequências também demandam mudanças que atingem amplamente a gestão destas empresas, maximizando o foco no resultado, e minimizando, quando não, extinguindo as normas de comportamento associadas à gestão familiar, como o favorecimento de pessoas ou grupos em virtude das relações de amizade estabelecidas, nenhum dos processos que ocorreram nestas empresas eliminou ou reduziu a importância do Capital Social.

Na usina A, o conceito é pouco valorizado pelos gerentes, no entanto, atua implicitamente, ainda que o discurso produzido depois da “profissionalização” privilegie a valorização e priorização do domínio do conhecimento como o fator mais importante da empresa, no entanto nos processos de seleção tanto para o ingresso na empresa quanto para a promoção das pessoas, o Capital Social é um elemento de forte influência.

Na usina B, o conceito é empregado de modo mais explícito, embora o fato de ser atualmente controlada por grupo estrangeiro sugira que a usina tenha se tornado mais profissionalizada, inclusive “cortando” drasticamente as raízes formadas durante a gestão familiar, incluindo nesta perspectiva a desvalorização do Capital Social. Nesta usina o capital social é menos atuante nos processos que visam contratar ou promover pessoas, mas opera facilitando a execução do trabalho no dia-a-dia, devido principalmente à desconfiança que paira no ambiente organizacional desde que esse passou a ser controlado por grupo estrangeiro.

Além disso, na usina B o conceito é completamente inerente ao cotidiano dos profissionais, e esta interação tão estreita não pode ser desatrelada do perfil deste grupo que por terem, em sua maioria, atuado profissionalmente em outros ambientes de trabalho associam o conceito às mais recentes demandas do mercado contemporâneo, onde é valorizado por exemplo, o profissional que tenha maior facilidade de relacionamento interpessoal.

Ainda que as duas empresas pesquisadas tenham origem familiar e tenham revelado a forte atuação do capital social em seus ambientes organizacionais, o conceito é apreendido de maneira diferente nestas duas empresas, embora em ambas a interpretação do capital extravase as acepções que limitam a definição puramente às relações sociais e avancem ao campo da análise comportamental.

Na usina B há uma forte valorização do capital possuído sob forma de atitudes e comportamentos que favorecem o acesso a determinados grupos e oportunidades de ascensão, onde ficou claro que nem todos tem a possibilidade de concorrer às oportunidades quando estas surgem, o que mostra uma forte relação entre capital social, capital humano e capital cultural, e remete à consideração da importância da influência familiar e até mesmo de influências advindas de outras esferas como ambiente escolar, religião, dentre outras, como fatores participantes do processo de desenvolvimento destes outros capitais, que podem ser produtivos ou não dependendo de sua “qualidade”, assim permitindo concluir que na usina B a qualidade do capital social possuído é um diferencial que inclusive facilita tanto a atuação profissional no cotidiano quanto o acesso às oportunidades de ascensão na carreira.

Na usina A não foi estabelecida uma relação direta entre qualidade do capital social, e êxito profissional, porque nesta empresa a maioria dos gerentes iniciou sua vida profissional muito jovem, por terem ingressado na empresa em sua grande parte antes de completar 25 anos de idade, eles se formaram dentro da própria empresa, e por serem membros de famílias muito simples, não chegaram na empresa com um Capital Social que pudesse ser qualificado positivamente e classificado como um diferencial, nem mesmo Capital Humano ou Cultural. Na usina A o Capital Social é muito mais marcado pelo poder das conexões sociais, enquanto redes de relações, de modo que neste ambiente a posição que o indivíduo ocupa na rede pode influenciar no caráter produtivo de seu Capital Social (LIN, 2001) e (BURT, 2005), tendo o aspecto comportamental uma participação ínfima, quando comparado com a usina B. Mesmo considerando a importância das redes de relações na Usina A, é importante ressaltar que embora a maioria dos gerentes tenham afirmado que seu valor não superava a qualificação técnica, sua atuação mesmo que implícita é bastante ampla.

O comportamento dos agentes em relação às normas de reciprocidade e confiança aplicadas em suas redes também não pode ser desatrelado da influência familiar a qual age diretamente como formadora da personalidade do indivíduo; e das experiências vividas que também servem como parâmetro para as atitudes, e o comportamento individual, gerando nova conexão com os conceitos de Capital Social e Cultural. Sobre essa observação vale acrescentar que a instabilidade e a alta competitividade sentidas pelos gerentes da empresa B, reforçam esse argumento na medida em que a pesquisa revelou como esse ambiente “desestabilizado” afetou drasticamente as relações que os gerentes mantêm com as empresas e com os grupos, comprometendo significativamente o valor e o caráter produtivo do capital social nesta empresa e como consequência reduzindo as possibilidades da organização em relação ao alcance de resultados e expondo a organização aos malefícios do problema da agência ((JENSEN e MECLING, 1976) e (SILVEIRA,2002)).

Vale ressaltar que o modelo de Governança adotado pela empresa A tem como base o Modelo Anglo-Saxão, além disso, devido ao fato de a empresa ter a participação acionária de investidores institucionais desempenham uma gestão mais voltada ao *shareholder value* (CROTTY, 2005), e por esta razão os gerentes desta empresa expressam uma dificuldade perturbadora com relação à identificação de ações que privilegiem os *stakeholders*, o que lhes soa como motivos justos para o descomprometimento e a insatisfação no ambiente de trabalho.

Em relação à Governança Corporativa, sua prática foi identificada nos dois ambientes profissionais pesquisados ainda que incipiente na usina A, no entanto, embora de acordo com o IBGC não haja um modelo de Governança que seja melhor que outro, neste caso específico, foi percebido que a orientação da Governança baseada no Modelo do *Stakeholder* (Nipo-Germânico), como adotado na empresa A apresenta probabilidades de comprometimento com o alcance dos resultados organizacionais superiores ao modelo adotado na empresa B.

O convívio dentro dos grupos faz com que seus integrantes compartilhem determinados valores e as próprias ações praticadas incentivadas pelas normas de confiança e reciprocidade inerentes aos grupos que mantêm essas conexões, permitem que seus integrantes nesse processo de compartilhamento obtenham algum

grau de homogeneidade. Isto equivale a dizer que as pessoas aprendem e tendem a adotar um padrão de comportamento em resposta ao que é compartilhado representado pelo capital cultural aprendido, comprovando a validade do argumento de Coleman (1990) que afirma que os recursos não econômicos podem ser obtidos a partir do convívio com adultos detentores de Capital Cultural, de modo a aumentar as perspectivas pessoais dos indivíduos. Assim, é lógico concluir que o capital social pode ser adquirido num ambiente profissional, e pode também reforçar contribuir com o desenvolvimento do Capital Cultural (Coleman, 1990), bem como para o aumento do Capital Humano, isto ficou evidente no caso dos gerentes da Usina A, que por meio do convívio na empresa foram motivados a ampliar seu Capital Humano, no entanto é preciso ressaltar que as possibilidades de acesso a esse capital nem sempre são ilimitadas. Em alguns ambientes a restrição em relação ao acesso ao capital social é uma realidade.

Na usina A, embora os gerentes em sua maioria não priorizem a manutenção das conexões sociais no sentido vertical, valorizando o *bonding-social capital* (Grootaert et al. 2004) como que para garantir o isolamento da rede compartilhada pelos cargos do mesmo nível hierárquico, a cultura da empresa favorece o acesso ao capital social e cultural. No caso dos gerentes entrevistados a maioria deles ingressando jovens na empresa, construiu seu capital social na própria empresa, como consequência absorveu um capital cultural difundido na empresa e no setor, que unido às possibilidades reais de encarecimento da organização, favoreceram não apenas a formação que dentre outros resultados ampliou o capital Humano, mas, sobretudo garantiu o fortalecimento de um forte vínculo entre agente e empresa que reflete no comprometimento com a superação de medidas de desempenho e maximização dos resultados. Como aponta Putnam (1993), a confiança garante que ninguém irá levar vantagem sobre o outro. Quando o fator confiança está presente, o número de transações pode ser reforçado e com isso o custo de transação reduz, como salienta Arrow (1974) e também incrementa a produção em sociedade.

Na usina B embora os gerentes usualmente mantenham os relacionamentos no sentido vertical, adotando um comportamento mais relacionado ao *brinding-social capital* (Grootaert et al., 2004), como observado na pesquisa de campo, o acesso ao Capital Social é muito mais restringido. O ambiente organizacional excessivamente focado no cumprimento de metas e num ritmo acelerado de trabalho prioriza uma excessiva valorização da atuação e dos resultados obtidos individualmente. Esses fatores não favorecem a ação em grupo e tampouco a coesão social. Num ambiente onde as conexões sociais não fluem, o compartilhamento de valores e normas se torna mais complexo e dos resultados são passíveis de ocorrerem: a falta de coesão social que implica a perda de capital cultural, pela não transmissão; e a manutenção de um vínculo fraco com a organização, mantido unicamente por fatores econômicos, enquanto a relação se apresentar vantajosa em termos de retornos financeiros.

Em suma, o quadro 1 a seguir mostra as fundamentais diferenças existentes entre o Capital Social das usinas pesquisadas:

QUADRO 1 – Principais diferenças entre o Capital Social das usinas pesquisas

CRITÉRIOS DE COMPARAÇÃO	USINA A	USINA B
Grau de Confiança	Alto	Baixo
Comportamento relacionado	Colaboração e reciprocidade	Competitividade
Modo de apreensão do conceito	Implícito	Explícito
Análise dos vínculos	<i>Bonding-social capital</i> – com predominância dos vínculos fortes	<i>Bringding-social capital e linking-social capital</i> – com predominância dos vínculos fracos
Função principal no ambiente de trabalho	Gerar influência pessoal	Explicitar aspectos de ordem comportamental
Processos organizacionais de gestão de pessoas que influencia prioritariamente	Ingresso e ascensão na hierarquia	Atuação profissional e ascensão na hierarquia

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo realizada

REFERÊNCIAS

ARROW, Kenneth J. (1974). Limited knowledge and economic analysis. *American Economic Review*, v. 64, n. 1, P. 1-10, March.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris:Gallimard,. 843 p.

BOURDIEU, Pierre. Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la Recherche in Sciences Socialies*, n. 31, p. 2-3, 1980.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. (1986) In: RICHARDSON, John G. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, P. 241-258 .

BOURDIEU, Pierre.(1989) *La noblesse d'État. Grandes Écoles et esprit de corps*. Paris: Éditions de Minuit.

BURT, Ronald S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press, 279 p.

COLEMAN, James. Social Capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120, 1988.

COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass: Harvard University, 1990. 993 p.

CROTTY, James R.(2005) The Neoliberal Paradox: The Impact of Destructive Product Market Competition and 'Modern' Financial Markets on Nonfinancial Corporation Performance in the Neoliberal Era. In: EPSTEIN, Gerald (ed)., *Financialization and the World Economy*. Northampton Massachusetts: Edward Elgar, p. 77-110.

DAVIS, Gerald F. *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 304 p.

DONADONE, Júlio César.(2010) Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. *Tempo Social (USP. Impresso) JCR*, v. 22, p. 35-55.

_____. DONADONE, J. C. (Org.) ; JARDIM, M. A. C. (Org.) (2011). *As centralidades e fronteiras das empresas no século 21*. Bauru: EDUSC,. 596p.

FLIGSTEIN, Neil. (2000) The architecture of markets: an economic sociology of twentyfirst-century capitalist societies. Princeton: Princeton University Press, 288 p.

GRANOVETTER, Mark.(1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, May, pp. 1360-1380.

GROOTAERT, Christian; NARAYAN, Deepa; JONES, Verônica Nyhan; WOOLCOCK, Michael. (2004) Measuring social capital: an integrated questionnaire. Washington: World Bank Working Paper, n. 18.

HOFFMAN, James; HOELSCHER, Mark; SORENSON, Ritch. (2006) Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, v. 19, n. 2, p. 135-145.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial economics*, v. 3, nº. 4, October, 1976. pp. 305-360.

LIMA, Jacob Carlos.(2001) *A teoria do capital social na análise de políticas públicas*. *Revista Política & Trabalho*, Paraíba, n. 17, set.,. p. 46-62.

LIN, Nan. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 292 p.

POWELL, Walter W. SMITH-DOERR, Laurel. Networks and Economic Life In: *The Handbook of Economic Sociology*, Second Edition, edited by N.J. Smelser and R. Swedberg. Princeton, NJ: Russell Sage Foundation/Princeton University Press. Laurel Smith-Doerr and Walter W. Powell. 1994. p. 379-402.

PUTNAM, Robert D. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University, 1993.

PUTNAM, Robert D. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6, January, 1995, p.65-78.

SILVEIRA, Alexandre D. M. *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da empresa no Brasil*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2002. 152 p. (Dissertação de Mestrado).

SOARES, Selene de Souza Siqueira. PAULILLO, Luiz Fernando de Oriane e. Governança Corporativa em empresas sucroalcooleiras e de Biodiesel: o novo mercado enquanto estratégia de capitalização. *Informações Econômicas*, SP, v.38, n.3, mar. 2008. pp. 37-46.

União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA). *Estatísticas*. Disponível em: www.unica.gov.br/dadosCotacao/estatistica. Acesso em: 02/03/2012.

União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA) 11/01/2010. *Venda de veículos flex no Brasil cresce 13,9% em 2009 e frota ultrapassa 9 milhões de unidades*. Disponível em; <http://www.unica.com.br/noticias>. Acesso em: 13/06/2010

ZANAROTTI, Vanessa Regina Cenedezi. Entre competências e competências: limites e possibilidades na con Figuração das organizações. Dissertação de Mestrado. São Carlos: UFSCar, 2005. (Dissertação de Mestrado).