

Luciane Camilotti

**PROCEDIMENTOS DE INTEGRAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO LOCAL A PARTIR DOS PRINCÍPIOS
DO EMPREENDEDORISMO**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis
2001

Luciane Camilotti

**PROCEDIMENTOS DE INTEGRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO
LOCAL A PARTIR DOS PRINCÍPIOS DO EMPREENDEDORISMO**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**
no **Programa de Pós-Graduação em**
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 07 de maio de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Francisco Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a . Célia Cristina Zago, Dra.
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Sonia Maria Pereira, Ms.C.
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

aos que sonham...
aos que acreditam...
aos empreendedores.

Agradecimentos

De coração agradeço ao Prof. Lezana, por acreditar em meu projeto,
pela amizade e orientação.

Ao Prof. Fialho e a Prof^a . Célia pelo carinho e contribuições.

Aos meus pais, Luis e Odette com todo o amor.

Para Nádia, Jorge, Márcia e Henri meus irmãos (ãs):

a vocês agradeço pelo amor e alegria de uma vida em família.

Ao Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/PR pela oportunidade.

Aos meus colegas e amigos do CEFET de Pato Branco,
pela amizade e carinho. Muito Obrigada!!!

Por todos os momentos de alegria e tudo mais
que passamos juntos: Tânia (Pamy), Cândida, Well (Pexe), Leo,
Márcio (Pom Pom), Gilmara, Enis, Nádia.

Para a Sibeli, Alice, Sissa e Patrícia pela amizade verdadeira.

A equipe da Escola de Novos Empreendedores pelo apoio.

Aos queridos amigos e amigas do laboratório de
Ensino a Distância – LED.

Aos empresários da Trindade pela disseminação do espírito empreendedor,
um obrigada especial ao Murilo, Junior, Eduardo, Rodolfo e Victor.

A Escola Básica de Ensino Fundamental Hilda Theodoro Vieira
por demonstrar tanta iniciativa e por acreditarem em um futuro melhor.

Para a Sonia, a Cris e a Chuca meu abraço especial.

À Sonia e Laudinéia por me fazerem ver e sentir que
a nossa missão precisa ser cumprida.

Ao Monteiro Lobato pelo Jeca Tatu.

A Deus, pela vida e pela oportunidade.

Resumo

CAMILOTTI, Luciane. **Procedimentos de Integração para o Desenvolvimento Local a Partir dos Princípios do Empreendedorismo**. 2001.90f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As grandes transformações que têm ocorrido ultimamente no contexto mundial podem ser identificadas no surgimento de novas tecnologias, nas sociedades informais, nas grandes fusões empresariais, na valorização do meio ambiente e em tantos outros aspectos da vida. Ter uma empresa neste cenário, cujo pano de fundo é o processo de globalização, exige uma postura de iniciativa e visão. As mudanças, além de exigirem atitudes e comportamentos pró-ativos, requerem uma busca permanente de soluções que permitem tornar o empreendimento competitivo e lucrativo. Ao mesmo tempo, a questão da responsabilidade social adquire na atualidade uma relevância ainda maior envolvendo a todos: empresários, comunidade, escola, bairro. Observa-se, com isso, uma mudança de valores das hierarquias para as redes, da competição para cooperação, da dominação para parceria - que exigem expansão da percepção e da maneira de pensar. O presente trabalho propõe uma organização sistematizada de fases para a expansão do processo de desenvolvimento local de forma empreendedora e apresenta como exemplo o surgimento, desenvolvimento e atuação inovadora de uma associação de empresários em Florianópolis, no bairro Trindade, bem como as interações do impacto gerado pela iniciativa.

Palavras-chave: Empreendedorismo, desenvolvimento local, parceria.

Abstract

CAMILOTTI, Luciane. **Procedimentos de Integração para o Desenvolvimento Local a Partir dos Princípios do Empreendedorismo**. 2001.90f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The huge changes that have happened in the world context can be visualized in the raising of new technologies, in the informal societies, in the big entrepreneurs merge, in the environment valorization and in many aspects of life.

A company, in this context, demands entrepreneur's initiative and vision.

The changes besides demand attitudes and active behaviors, require a permanent solutions searching that allows the entrepreneurs make their business more competitive and profitable.

At the same time, the social responsibility question gets in this context, a considerable relevance involving many different people: entrepreneurs, community, school, neighborhood, etc.

So that, one can see a change in hierarchy values to the nets, from the competition to the cooperation, from the domination to the partnership – that require more perception and a different way of thinking.

This work propose a phases systematized organization to the expansion of the local development process in a entrepreneur way and presents as an example the raising, development and innovatory actuation of an entrepreneurs association in Florianópolis, Trindade as well as the interactions of the impact generated by the initiative.

Key words: Entrepreneurs, local development, partnership.

Sumário

Lista de Figuras	p.09
Lista de Quadros	p.10
Lista de Siglas	p.11
1 INTRODUÇÃO	p.12
1.2 Definição do tema	p.12
1.3 Objetivos do trabalho	p.13
1.3.1 Objetivo geral	p.13
1.3.2 Objetivos específicos	p.13
1.4 Justificativa	p.13
1.5 Metodologia de pesquisa	p.14
1.6. Estrutura do trabalho	p.14
2 EMPREENDEDORISMO	p.16
2.1 Teorias da administração na história	p.16
2.1.1 A revolução industrial	p.16
2.1.2 A gestão científica (1900-1920).....	p.18
2.1.3 Princípio do século: o triunfo da organização	p.19
2.2 O presente	p.20
2.2.1 Modelos de empreendedorismo – uma opção para o presente e para o futuro	p.25
2.2.2 Movimento pelas relações humanas: um a nova forma de gestão	p.26
2.3 Características e perfil do empreendedor	p.27
2.3.1 Liderança.....	p.32
3 PARCERIA: UMA OPÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL	p.36
3.1 Associativismo	p.36
3.2 Desenvolvimento regional	p.40
3.3 As pequenas empresas	p.44
3.4 Associação empreendedora: escola-empresa-comunidade	p.48
4 A PESQUISA E A CONSTRUÇÃO DE PROCEDIMENTOS	p.54
4.1Proposta de procedimentos de integração para o desenvolvimento local	p.55
4.2 As fases da proposta	p.58
4.2.1 Fase da motivação.....	p.58

4.2.2 Fase da Integração.....	p.59
4.2.3 Fase da realização.....	p.60
4.3 Modelo de gráfico.....	p.60
4.4 Pontos favoráveis ao sucesso.....	p.61
5 A APLICAÇÃO DA PROPOSTA POR MEIO DA EXPERIÊNCIA DA ASSET/ACIF – SECCIONAL TRINDADE	p.62
5.1 Fase de motivação	p.63
5.2 Fase de integração	p.64
5.3 Fase de realização.....	p.66
5.3.1 Definição de objetivos	p.67
5.3.2 A logomarca.....	p.68
5.3.3 Filiação à ACIF	p.68
5.3.4 A participação do consultor do projeto empreender	p.71
5.3.5 A participação da escola	p.71
5.3.6 Mapeamento do bairro	p.72
5.3.7 Projetos e resultados	p.73
6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	p.80
6.1 Considerações finais	p.80
6.2 Recomendações para trabalhos futuros	p.83
7 REFERÊNCIAS	p.84
8 ANEXOS	p.91

Lista de figuras

Figura 01: Representação das inter-relações entre os diferentes setores	p.41
Figura 02: Características de uma Região	p.53
Figura 03: Modelo gráfico	p.60

Lista de quadros

Quadro 1: Características dos Empreendedores	p.30
Quadro 2: Características de empreendedores bem-sucedidos	p.31
Quadro 3: Estilos de liderança	p.35
Quadro 4: Diferenças entre Sociedade Cooperativa, Associação e Sociedade Mercantil.....	p.37
Quadro 5: Processo de Desenvolvimento econômico e Social	p.42
Quadro 6: Mudanças do paradigma Fordista para o das Tecnologias de Informação.....	p.47

Siglas

ASSET: Associação dos Empresários da Trindade

ACIF: Associação Comercial e Industrial de Florianópolis

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IPUF: Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis

FLORAM: Fundação Municipal do Meio ambiente de Florianópolis

COMCAP: Companhia de Melhoramentos da Capital

IPTU: Imposto Predial Territorial Urbano

ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

FAMPESC: Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina

AMPE: Associação das Micro e Pequenas Empresas

FCDL: Federação das Câmaras de Dirigentes Logistas do Estado de Santa Catarina

FACISC: Federação das associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina

FIESC: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a globalização são apontados como os principais eixos de mudanças na atualidade. Essas mudanças, que vêm ocorrendo em velocidade superior às demais épocas, exigem dos homens comportamentos e habilidades eficazes na produção da vida.

A teoria do empreendedorismo é um caminho que, nesse processo de mudanças, pode instrumentalizar os homens para o desenvolvimento das novas habilidades. A educação, um dos motores que mais contribui para o crescimento econômico do país, deve preparar o indivíduo para as mudanças no mundo do trabalho. Contudo, as dificuldades e os problemas gerados de forma intensa em períodos de transformação podem ser empecilhos para a construção social diferenciada. Assim, com o desenvolvimento de uma nova práxis, o homem poderá fazer frente às novas exigências.

As empresas, sistema formal de produtividade, em sua grande maioria ainda continuam utilizando técnicas e procedimentos antigos e ineficazes, formando empregados para um mundo onde os empregos tornam-se metamórficos.

O trabalho integrado para a busca de soluções cria a necessidade de uma ponte entre as empresas, escolas, organizações, comunidades e, estimulando um espírito empreendedor, possibilita revitalizar atitudes e comportamentos necessários para a sobrevivência no contexto atual, o que, por sua vez, proporciona também o desenvolvimento de habilidades empreendedoras e empresariais. Considerando as ações que possibilitam a continuidade e implementação de novas formas de integração, este trabalho enquadra-se neste contexto, pois é uma demonstração de que é possível implementar ações efetivas e inovadoras por meio de um modelo de desenvolvimento local planejado.

1.1 Definição do tema

O tema da pesquisa foi definido a partir da problemática identificada, ou seja, a inexistência de mecanismos integrados que permitam a ação conjunta dos agentes promotores de desenvolvimento.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo elaborar procedimentos de integração para o desenvolvimento local, a partir do estudo de empreendedorismo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar e propor formas de implementação do empreendedorismo nas escolas.
- Propor formas de integração de empresários.
- Sugerir formas de associação.
- Apresentar a experiência, o desenvolvimento e a atuação de uma associação de empresários.
- Comprovar a possibilidade de desenvolver e revitalizar habilidades empreendedoras de uma região por meio de parceria.

1.3 Justificativa

O desenvolvimento de um bairro depende de como os agentes internos e externos executam suas ações. Portanto, uma ação integrada que envolva todos os agentes locais (escolas, empresas, serviços, comunidade) será um elemento catalisador do crescimento local e do bem-estar da população.

A falta de mecanismos integradores em uma região ou um bairro deixa o desenvolvimento dos mesmos suscetível a diversas formas de atuação. Nesse sentido, Hassard (1999) afirma que há que se considerar, também, os acontecimentos dramáticos que se observa universalmente, quer se trate da deterioração da condição física, psíquica e cultural de grande parte da humanidade, ou, da violência dos conflitos que minam todos os patamares da sociedade e das ameaças que planam sobre o equilíbrio ecológico do globo e do estado de confusão que reina no nível dos valores morais e éticos exigindo, imperiosamente, que se questione, com maior rigor, sobre as conseqüências do triunfo do economismo de vista curta e sobre as finalidades da empresa, instituição que acabou por se transformar no pivô em torno do qual todas as outras instituições gravitam.

Se houve época em que a sociedade ocidental acreditava que o negócio dos negócios era o empreendimento, agora:

(...) o negócio dos negócios é ser responsável pelo bem estar da Terra e de suas criaturas. Os homens de negócios podem colaborar para uma passagem mais segura da comunidade global para a próxima etapa da história. (RAY, RINZLER, 1999, p.14).

O redesenho nos processos de trabalho e nas formas de organização vem causando impacto e inquietação na sociedade. Isso exige uma nova maneira de pensar sobre si mesmo e de se adaptar ou de transformar o mundo real. As atividades baseadas nos princípios do empreendedorismo e a parceria de diversos agentes apontam para uma solução integradora e que resulta em ganho para todos.

1.4 Metodologia de pesquisa

A opção metodológica escolhida para esta dissertação é a da pesquisa que promove técnicas qualitativas de análise, buscando examinar em profundidade os múltiplos aspectos que envolvem a questão da parceria e da revitalização das habilidades empreendedoras em um bairro específico.

Para isso escolheu-se, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa participante que se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas e o relato de uma experiência, na qual se manifesta a maior flexibilidade do pesquisador, baseando-se em teorias e em dados descritivos, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada (GIL, 1991).

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo trata da introdução ao tema, apresenta os objetivos, a metodologia utilizada e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta o empreendedorismo no processo histórico, indicando os pioneiros no assunto, seu significado inicial e as necessidades atuais da disseminação do espírito empreendedor em todas as áreas sociais.

O capítulo terceiro apresenta a temática da parceria, definições sobre associações e apontamentos sobre pequenas empresas, cuja inovação aponta para a importância e a relação dessas práticas no desenvolvimento e disseminação do empreendedorismo.

O quarto capítulo descreve a pesquisa e a construção dos procedimentos de desenvolvimento local a partir de ações empreendedoras.

No quinto capítulo são descritas a aplicação e análise desses procedimentos bem como a comprovação de sua utilização.

O sexto capítulo apresenta as conclusões do trabalho desenvolvido e as recomendações para trabalhos futuros.

EMPREENDEDORISMO

Voltando à história, pode-se observar que os maiores avanços humanos foram construídos a partir de pessoas com uma grande capacidade de agir. Indivíduos com o conhecimento e a coragem necessária para desafiar costumes e leis e, dessa forma, revolucionar sua época. Assim foi, desde que o homem primitivo aprendeu a dominar o fogo e a se defender dos animais que o ameaçavam, e de alguma forma continua assim até hoje. Os desafios, evidentemente, são outros, mas a sociedade moderna, cada vez mais complexa, precisa mais do que nunca de pessoas com um perfil empreendedor, capazes de criar bens e serviços destinados a satisfazer as necessidades da população.

2.1 Teorias da administração na história

Para compreender o que significa empreendedorismo, liderança e competitividade na atualidade, é importante ampliar a visão, olhar para a história e para as diferentes formas do ser humano se organizar e se relacionar. Retoma-se, assim, de forma sintética às principais teorias da administração produzidas a partir da necessidade do processo de trabalho nos últimos 100 anos, aproximadamente, de forma a colocar as diferenças essenciais que caracterizam as atividades empreendedoras no momento atual. O pressuposto é de que a história não é apenas um fato acontecido, é uma série de acontecimentos que se entrelaçam e que marcam a vida do indivíduo, do grupo e da sociedade no decorrer do tempo, servindo de instrumento para a compreensão atual.

1.4.1 A revolução industrial

O século XVIII foi um cenário de grandes modificações nos processos industriais. A chamada Revolução Industrial, que teve seu início na Inglaterra, em meados do século passado, é caracterizada pela transformação do trabalho, antes realizado manualmente, em uma atividade processada por meio de máquinas. Estas inovações transformaram para sempre os meios de produção e as relações econômicas, sociais e culturais do planeta.

Com a introdução das máquinas no trabalho, houve um significativo aumento do rendimento do trabalho e da capacidade de produção global, as empresas passaram a se organizar para ganhar mais dinheiro do que antes, já que aumentavam a sua produção e reduziam o tempo de manufatura das mercadorias.

Surge, assim, a indústria pesada (aço e máquinas), cuja característica passa a ser a produção em série (FERREIRA, 2000). A invenção dos navios e locomotivas à vapor acelera a circulação das mercadorias, de forma que as mudanças adquirem um ritmo cada vez mais rápido.

O novo sistema industrial transformou as relações sociais criando duas novas classes sociais, fundamentais para a operação do sistema. De um lado, os empresários, capitalistas e proprietários; de outro, os operários, proletários ou trabalhadores assalariados, possuindo apenas força de trabalho que vendem aos empresários para produzir mercadorias em troca de salários. Dá-se então, o princípio de uma outra forma de trabalho humano.

Segundo Morgan (1997), por exemplo, é possível perceber como a desumanização do trabalho, que acompanhou a industrialização, gerou um movimento de relações humanas; como o sucesso e poder dos sindicatos geraram a internacionalização da mão-de-obra e sua substituição pelos robôs; como o sucesso de estratégias que buscavam a redução dos custos de produção gerou desemprego nos países ocidentais e acabou por eliminar os principais mercados para os quais os produtos eram produzidos; como o desemprego, e a necessidade de manter o consumo, produzem o estado de bem estar que, por consumir mais valia, busca consumir mais valia produzida e gerada em outro lugar, criando crises fiscais e de outros tipos que impactam as sociedades; como a riqueza dos países desenvolvidos produz a pobreza e guetos de industrialização nos países do terceiro mundo; como o domínio da natureza pelo homem se volta contra ele, em termos de poluição ambiental, esgotamento de recursos e como a degradação do ambiente acaba ameaçando dominar o próprio homem.

As principais conseqüências da industrialização foram a divisão do trabalho, a produção em série e a urbanização. Para maximizar o desempenho dos operários, as fábricas passaram a subdividir a produção em várias operações, ficando cada trabalhador responsável por executar apenas uma delas e sempre da mesma maneira (linha de montagem). Enquanto na manufatura o trabalhador produzia uma

unidade completa e conhecia todo o processo, na indústria ele passa a fazer apenas parte dela, limitando seu domínio técnico sobre o próprio trabalho. Ou seja, passa a ser apenas uma peça na engrenagem.

Nesse novo sistema, o homem era visto como uma máquina produtiva e isso reflete no sistema de gestão empresarial que começa a tomar forma e nas novas teorias que surgem para maximizar o desempenho humano.

1.4.2 A gestão científica (1900-1920)

O início do século XX foi marcado pelos pensamentos de Taylor (FERREIRA, 2000), com a Organização Científica do Trabalho (OCT), cujo objetivo era aumentar a eficiência do trabalhador. Taylor (1979) acreditava que, por meio da análise científica do trabalho, poder-se-ia optar pelo melhor método para cada tarefa, bem como pelo trabalhador mais apto para realizá-la. Taylor era um apaixonado do estudo do trabalho humano. Sua proposta foi dividir o trabalho em tarefas simples e previamente definidas, inclusive em relação ao tempo necessário para a sua realização, de forma que a indústria pudesse utilizar mão-de-obra não-especializada e barata.

As idéias de Taylor vão inspirar vários teóricos, entre eles, Henry Ford, um dos principais nomes registrados na história do avanço tecnológico da indústria automobilística. Em 1908, ano de lançamento do modelo T da Ford, a montagem de um automóvel demorava doze horas e vinte minutos. Na década de 20, uma hora e vinte minutos bastavam.

Como se conseguiu essa melhoria? Segundo Gourley (1997), Henry Ford, o fundador da empresa que leva seu nome, fez cálculos estranhos para melhorar a produtividade. Das 7882 operações em que se decompunha a montagem do Ford T, ele calculou que 949 delas exigiam pessoas robustas, 3338 exigiam homens com uma força física normal. O resto poderia estar ao alcance de "mulheres ou crianças grandes". As restantes 2637 operações podiam então ser efetuadas por deficientes sem uma perna, 715 por pessoas sem um braço, 670 por deficientes sem ambas as pernas, 10 por cegos, 2 por pessoas amputadas dos dois braços.

O pioneiro da indústria automobilística quis provar a possibilidade de especializar as tarefas e decompor o trabalho em gestos elementares, racionalizando a produção e aumentando o rendimento. Foi o que ele fez: o operário

deixou de girar em torno do automóvel que estava sendo montado. Bastava então, em seguida, cadenciar os movimentos e padronizar o todo — os veículos deviam ser idênticos «como dois alfinetes saídos de uma fábrica de alfinetes».

Nesta época, segundo Silva (1987), nasceram os grandes preceitos da organização. Surgiram então outros nomes como Harrington Emerson, que, em 1913, enuncia os «12 princípios da eficácia». Três anos depois, o francês Henri Fayol identifica quatorze divisões do trabalho: Autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao bem comum, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade de pessoal e espírito de equipe.

1.4.3 Princípio do século: o triunfo da organização

A procura cada vez maior da eficácia deu origem a novos pensadores que se aliavam aos interesses de grandes empresários. Enquanto no modelo fordista todos os carros eram iguais e da mesma cor: preta (estratégia utilizada pelo fato da tinta preta secar mais rápido), a General Motors surge no cenário com novas estratégias. Apesar de os ideais de Taylor ainda imperarem, começa-se a falar de marketing e de relações humanas e de modelos adaptados a cada segmento de mercado.

As cadeias de produção impulsionam o desenvolvimento da aeronáutica, da indústria ferroviária, da construção elétrica, do setor alimentar. A voz do consumidor começa a ser ouvida. Procura-se diminuir o hiato existente entre uma sociedade com gostos variados e a padronização da produção. Surge então, o princípio da segmentação do mercado baseado nas idéias de Sloan, que propõe modelos diferenciados para diferentes usuários, de acordo com os seus meios e necessidades. A fabricação, a distribuição, os preços, a publicidade adaptam-se a esta estratégia, que, voltada para o cliente, vai lançar fora de moda o carro de uniforme preto. Este novo modelo de produção vai dar origem a uma nova teoria da administração que, em oposição ao mecanicismo que imperava nas empresas no princípio do século, tem como preocupação o indivíduo.

Segundo Gourley (1997), a indústria do automóvel pode ser então considerada como o berço das grandes inovações de gestão do século XX, a mãe de todas as indústrias até a chegada da informática e da era do conhecimento, a qual coloca a

produção de bens em novo patamar, criando em consequência, novos padrões de comportamento empreendedor e uma nova visão de mundo.

1.5 O presente

Ao se olhar para o presente, pergunta-se: em comparação com o início do século passado, como o indivíduo é visto na organização? Hoje fala-se em Capital Intelectual, sendo este, o conhecimento, as experiências, a especialização, ou seja, as ferramentas e estratégias utilizadas para alcançar o sucesso e vencer a competitividade. Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação e por volta de 1960 introduziu os termos “trabalho do conhecimento” ou “trabalhador do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Assim, a mão-de-obra passa a ser coisa do passado. O trabalhador passa a ser requisitado pelo seu conhecimento e pela capacidade de gerar novas idéias. As organizações são detentoras de tecnologias próprias, e seu capital não é apenas medido pelos resultados da produção, equipamentos, ou produtos em estoque, mas também, pelo conhecimento que detém. O foco não está mais na produção, mas nas pessoas que produzem, seja um produto ou uma idéia. De acordo com Drucker (1993), o mundo está entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual “o recurso econômico básico” não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o “conhecimento”; uma sociedade na qual os “trabalhadores do conhecimento” desempenharão um papel central (CRAWFORD, 1994).

A nova economia, que cuja tendência de um lado é a fusão de empresas, coloca a necessidade das empresas acompanharem a mutação acelerada do mercado em uma sociedade que também está em constante mutação e, nesse sentido, demanda uma nova organização do trabalho social. De outro lado, a existência de organizações mais enxutas, flexíveis, criativas e inovadoras também aparece como exigência do ambiente de competitividade do mercado. Ou seja, o novo mundo do trabalho, neste contexto, comporta diferentes alternativas.

A importância do empreendedorismo para o desenvolvimento social é inquestionável, fator demonstrado pela quantidade de pequenos negócios que, crescendo em todos os países, apresentam-se como uma alternativa neste novo mundo do trabalho. No caso do Brasil, de acordo com dados do IBGE de 1998, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 60% dos empregos;

considerando neste percentual as empresas médias (menos de 100 empregados, nos setores de comércio e serviços, ou menos de 500, na indústria), a taxa sobe para quase 60% dos empregos formais.

O trabalho desenvolvido nas organizações da era do conhecimento é muito diferente; exige do trabalhador características semelhantes às do profissional liberal. Os profissionais são avaliados não pelas tarefas que executam, mas pelos resultados que venham a alcançar, tornando-se gestores de sua própria profissão (LEZANA, 2000). O modelo de organização do trabalho do conhecimento, inevitavelmente, sobrepõe-se ao modelo burocrático (STEWART, 1998).

As organizações inseridas em ambientes de mudanças rápidas procuram elevar o seu desempenho a partir da identificação, captação e adaptação a novas oportunidades. Nesse contexto as organizações estão procurando um modelo de gestão de organização empreendedora. Segundo Churchill & Muzyka (1994) estudos iniciais indicam que as organizações com administrações empreendedoras apresentam as seguintes características:

- Objetivos econômicos e sociais, reconhecendo as necessidades sociais de todos os envolvidos com a organização;
- princípios básicos: a incerteza no ambiente de operação, adaptação e aprendizagem, foco na oportunidade, foco das medidas, primeiro em resultados e após no processo, humanística por natureza, o erro é gerenciável, ser efetiva é mais importante do que ser eficiente, foco no crescimento;
- visão sistêmica, pessoas flexíveis e participantes em formação de alianças;
- processo empreendedor incentivado e apoiado por todos os participantes da organização;
- conhecimento, considerado a chave para adaptar e captar novas oportunidades, é transferido de forma não necessariamente convencional.

Continuando seus estudos (Birley e Musyka 2001, p.280) apontam que para a nova organização empreendedora funcionar, elas devem:

- Desenvolver novas capacidades de processo – isso pode envolver a entrada de pessoas de fora da organização. Significa que as pessoas devem realmente liberar os seus instintos e sentimentos;

- encorajar a experimentação e recompensar o sucesso como definido pela capacidade de tornar a corporação competitiva em termos do cliente. Também envolve gerenciar com sucessos e fracassos;
- aprender como trabalhar em dois rumos diferentes – fazer o que precisa ser feito melhor e agora e, simultaneamente, fazer coisas novas que podem demorar mais;
- liberar o empreendimento dentro da companhia, definindo o risco de forma diferente e tendo pessoas “empreendedoras” tomando decisões-chave sobre os recursos;
- desenvolver novas capacidades de liderança com um novo conjunto de linguagem e ferramentas para refletir, não sobre o mundo empreendedor ou administrativo de ontem, mas sobre o que precisa ser feito hoje e no futuro.

Para o autor, além do citado acima, o mais importante será a preparação das pessoas do topo das organizações em permitir que os empreendedores corporativos sejam donos de seus próprios negócios, bem como colaborar para que eles funcionem. Sendo de responsabilidade da corporação apoiar e recompensar de forma inovadora.

Dentro deste contexto é possível pensar em organizações empreendedoras em forma de redes de cooperação. “A criação de redes pode ajudar a pessoa e a empresa” Aldrich, H; Elam A.B. (apud BIRLEY e MUSYKA, 2001, p.120). As redes podem ser uma opção para os empreendedores que lutam para sobreviver em um mercado competitivo, pois elas maximizam as oportunidades e minimizam os obstáculos. Para Casarotto (1999), a criação desse tipo de agrupamento permite aos envolvidos uma ampliação do seu raio de ação, um maior acesso a recursos e oportunidades e evitam certos obstáculos.

A gestão de organizações empreendedoras também depende da capacidade de desenvolvimento do intra-empendedorismo, compreendido como a possibilidade das pessoas (empregados) empreenderem dentro das próprias empresas que atuam como trabalhadores (PINCHOT III, 1995). Para o desenvolvimento do intra-empendedorismo, é fundamental que as pessoas realmente venham a se identificar com a empresa com motivação, envolvimento e comprometimento com projetos de futuro e, para que isso aconteça, é necessário o entendimento das

características necessárias, adequadas a cada caso. Por exemplo, dentre as condições para o desenvolvimento da criatividade está a existência da tolerância de riscos, fracassos e erros.

A forma da participação e do comprometimento dos empresários em relação aos funcionários vem mudando de forma considerável. É necessário um novo tipo de relação que permita o desenvolvimento de habilidades e comportamentos compatíveis com uma nova visão de mundo, já que o ser humano é dotado de múltiplas dimensões. Ramos (1981), especialmente, afirma que determinado pelo paradigma de mercado e também pela burocracia com suas normas impessoais, o homem foi reduzido apenas a uma única dimensão. A vida humana, ao priorizar o aspecto do trabalho como único objetivo, cria no ser humano uma crescente sensação de frustração e vazio.

Partindo do princípio de que as organizações são formadas por seres humanos com características multidimensionais e que o sucesso das mesmas dependem das pessoas envolvidas em seus processos, é fundamental conceber o ser humano para além de suas responsabilidades como trabalhador. Assim, no processo de gestão deve-se considerar os outros ambientes onde a organização está inserida, como: comunidade local, família, fornecedores, concorrentes, trabalhadores. De modo que as ações praticadas por um sejam de responsabilidade de todos os envolvidos e, para que isso se concretize, faz-se necessário o rompimento de antigos conceitos e atitudes que já não condizem com a época atual. Ou seja, atitudes como a da história abaixo merecem reflexão no contexto atual:

O Pulo do Gato

(Sílvia Aútoría)

Uma vez a onça foi procurar o gato.

- *Mestre gato!*
- *Boa tarde, dona onça!*
- *Eu queria contratar o senhor como meu professor, compadre gato.*
- *Professor de que, comadre onça? A senhora sabe miar melhor do que eu.*
- *É verdade. Meu miado é mais bonito, mas o que eu quero aprender com o senhor é a pular.*
- *Ahhhh... Pular! De fato, a minha ilustre comadre não sabe pular. Pois eu posso ensinar comadre onça Em poucas lições a senhora vai aprender todos os meus pulos. E eu sou o mestre mais afamado de pulos. Pulos de toda a sorte. Tanto pulo de um lado como para outro, pra cima e pra baixo. Saltos mortais e pulos*

- com o corpo encolhido. Comadre onça, amanhã de madrugada, vou lhe dar a primeira lição.*
- *Combinado, mestre gato. E fique certo de será muito bem pago.*
 - *Até amanhã minha querida aluna.*
 - *Até amanhã. Ah... Se eu aprender a pular como o gato... Eu não pego aquele danado só porque ele sabe pular e eu não sei. Um gato gordo, gostoso... Até fico com água na boca. Agora, sim. Amanhã tenho a primeira lição de pulo com o gato. E vou comer esse gato!*
 - *Bom dia comadre onça.*
 - *Estou aqui para a lição.*
 - *Pois então repare bem. Vou começar a ensinar:*
 - *Quem quiser saber pular;*
 - *Tem primeiro que aprender;*
 - *O corpo bem esticar;*
 - *E as pernas encolher.*
 - *Mestre gato muito bem...Pule que eu pulo também.*
 - *Opa! Ué, comadre onça... A senhora queria pular em cima de mim?*
 - *Bem... eu pensei que...*
 - *Quase que a senhora me agarra, comadre onça.*
 - *Mas, mestre gato pulou para trás tão depressa... Como é esse pulo, mestre gato? Esse pulo mestre gato não me ensinou...*
 - *Não, dona onça...*
 - *Esse pulo para trás eu não ensino para ninguém. Com ele é que eu costumo salvar a minha pele, pulando para trás quando é preciso. E passe muito bem, dona onça.*

Se antes, como na estória, o “pulo do gato” era uma forma de salvar a própria pele, atitudes como esta vêm sendo descartadas das organizações atuais que, para sobreviver, não mais podem esconder o “pulo do gato” ou desejarem o ganho só para si. Neste novo cenário, a parceria, a transparência e a responsabilidade de ambas as partes, seja com o nome de “redes de contato” seja “trabalho colaborativo”, propiciam condições de cooperação e troca de experiências fundamentais para o espírito empreendedor. “Compartilhando experiências (OZINIL, 1998, p.19), aumentando a visibilidade e aproveitando (utilizando) a informação, o resultado talvez seja uma mistura de fato, ficção e opinião”. DYSON (apud PEREIRA e Niederauer, 1999, p.174).

Diante do exposto, pode-se avaliar o quanto o chamado “espírito empreendedor”, necessário à sociedade moderna, está relacionado às características da personalidade de cada indivíduo. Essas características tendem a

influenciar a vida de cada ser humano facilitando ou não sua jornada empreendedora.

Algumas delas são trazidas desde o nascimento e cabe a cada um identificá-las, procurando aprimorar aquelas que já se manifestaram, descobrir e desenvolver as que ainda estão apenas latentes:

(...) estudos realizados por fontes fidedignas demonstram que os empreendedores podem ser identificados em qualquer segmento da população. As características que compõem a personalidade do empreendedor são comuns a praticamente todos os mortais. Apenas em alguns essas características estão mais pronunciadas que em outros. Contudo, é possível formar empreendedores, dotando-os de algumas ferramentas básicas para o desenvolvimento de suas idéias..." (EMPREENDER, 1998, p.221).

1.5.1 Modelos de empreendedorismo – uma opção para o presente e para futuro

A tendência que as organizações têm de ser estruturadas em tamanhos cada vez menores e o conseqüente surgimento de pequenos negócios na sociedade empresarial, assim como a ascensão do trabalhador do conhecimento, cria uma nova perspectiva para os atuais e futuros administradores na qual se evidencia cada vez mais a tendência de criação de novas formas de parceria.

As empresas necessitam valorizar essa tendência e, com base nela, desenhar seus ambientes de atuação. A esta necessidade tem correspondido o surgimento de pesquisas que, focalizando o empreendedorismo como objeto de estudo sistematizou algumas das principais características observadas em empreendimentos de sucesso, criando alguns modelos que podem direcionar as iniciativas empreendedoras. Um modelo desenvolvido por Gartner (1985) integrou quatro aspectos dos quais depende o sucesso da iniciativa empreendedora: características do indivíduo que inicia o negócio; a organização criada; o ambiente que envolve o negócio; e o processo pelo qual se inicia o novo negócio. Ele enfatiza que a interação dessas variáveis resultará nos padrões de criação do novo negócio. O autor também afirma que o comportamento tem sido considerado como o melhor modo de identificar o empreendedor.

O modelo psicológico de Shaver e Scott baseado na pessoa, processos e escolhas, também caracteriza a atividade empresarial como resultado da interação

variável. Rejeitando a simples aproximação pessoal como um critério para a compreensão do empreendedorismo, estes pesquisadores propõem também que se entenda como o ambiente externo interfere na mente e na decisão do empreendedor, definindo o momento de sua ação.

Heron e Sapienza (1992) também sistematizam um novo modelo de criação, que liga qualidades individuais ao contexto vivido pelo empreendedor.

1.5.2 Movimento pelas relações humanas: uma nova forma de gestão

A rápida difusão da administração científica deu origem à teoria das relações humanas, a qual destacou a importância de fatores humanos na administração. Em uma pesquisa empreendida entre 1927 e 1932 na fábrica da Western Electric em Hawthorn, Chicago, em que ao estudar as atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores, um grupo de acadêmicos descobriu o «efeito Hawthorn», segundo o qual a produção melhora quando os trabalhadores acreditam que os gestores se preocupam com o seu bem-estar. Experimentos mostraram também que fatores sociais como o moral, a “noção do fazer parte” de um grupo de trabalho e as habilidades interpessoais de entender o comportamento humano (especialmente grupal) aumentaram a produtividade”. Roethlisberger & Dickson (apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O mais apaixonado defensor desses estudos era o australiano Elton Mayo (1880-1949), para quem a auto-estima é vital para o bom desempenho. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) influenciado pela descoberta citada no parágrafo acima, Mayo desenvolveu uma nova teoria de “relações humanas”, a qual criticava a visão taylorista de administração e argumentava que o homem é um animal social que deve ser entendido e tratado no contexto do grupo social. Alertou para a necessidade de canais de comunicação entre os trabalhadores e de uma gestão na qual os indivíduos e os grupos se identifiquem com os objetivos da empresa.

O pleno potencial destes estudos só viria, no entanto, a ser aproveitado nos anos 50, quando surgiu nos Estados Unidos um grupo de pensadores — mais tarde chamado Escola de relações humanas — cujas figuras centrais são Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, que viriam a influenciar nomes como Edgar Schein, Chris Argyris e Warren Bennis.

Ao psicólogo social Douglas MacGregor (1906-1964) deve-se uma das maiores contribuições para o estudo dos fatores de motivação, a teoria X e Y. A teoria X defende que os trabalhadores são por natureza preguiçosos, necessitando por isso serem supervisionados e motivados. Para eles, o trabalho é um mal necessário. A teoria Y, por oposição, advoga que as pessoas querem e precisam trabalhar. Quando morreu, em 1964, MacGregor trabalhava na formulação da teoria Z, que tinha como objetivo fazer o encontro entre as aspirações individuais e da empresa.

Simultaneamente, Abraham Maslow trabalhava na pirâmide da hierarquia das necessidades, em cuja base ele colocava as fisiológicas (abrigo, alimentação, calor) e no cume as de auto-realização (MASLOW, 2000). Assim que uma necessidade é satisfeita, deixa imediatamente de ser um motivador.

Posteriormente, o psicólogo clínico Frederick Herzberg (1923) identificou os fatores higiênicos ou de manutenção, como as necessidades econômicas básicas, por oposição aos fatores motivacionais, dirigidos a aspirações mais profundas.

Warren Bennis, um dos seguidores de MacGregor, definiu a diferença entre líderes e gestores. Segundo Vendramini (2000), subjacente ao trabalho de Chris Argyris está também o desejo de desenvolver e apoiar as pessoas no seio das organizações. A sua premissa é de que se as organizações encorajarem os indivíduos a alcançarem seu pleno potencial, isso será mutuamente benéfico. Essa crença é considerada a origem do conceito de organização em constante aprendizagem, que viria a ser popularizado por Peter Senge, em 1990.

Começa-se a falar dos círculos de qualidade, e as empresas procuram obter certificação de qualidade, com normas criadas para este fim, como é o caso da norma ISO 9000 (PALADINI, 1995). Modifica-se com isso a velha estrutura piramidal. É realmente o fim do modelo que primava pela produção e o surgimento de uma nova teoria da administração, cuja preocupação maior é a satisfação dos clientes, dos empregados, da comunidade. Em rede, movediça, a nova organização quer relacionar-se com clientes, parceiros, acionistas.

1.6 Características e perfil do empreendedor

Apesar das divergências entre os estudiosos e pesquisadores, é possível fazer algumas aproximações quanto a uma definição de empreendedor a partir da concepção de diferentes autores.

Entretanto, a pesquisa sobre o comportamento de empreendedores bem-sucedidos auxilia os empreendedores em potencial ou em desenvolvimento a identificar as características do sucesso alheio e procurar o auto-aperfeiçoamento (FILION, 1999).

A palavra empreendedor foi utilizada pela primeira vez na língua francesa no início do século XVI, para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares.

Em 1800, Jean Batist Say , economista francês, definia o empreendedor como aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Em seu livro “Tratado de Economia Política”, Say (1996) apresentou alguns requisitos necessários para que um indivíduo se torne um ser empreendedor tais como: julgamento, perseverança e um conhecimento do mundo e dos negócios. O sujeito empreendedor deveria ainda, segundo ele, possuir a arte da superintendência e da administração.

Em 1911, Joseph Schumpeter publica seu livro clássico “A Teoria da Dinâmica da Economia” trazendo um novo significado para o termo empreendedor. Segundo Schumpeter (1934), o empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo este o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Adam Smith (1937) definiu o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor.

Indivíduos com iniciativas foram chamados por Peters & Waterman (1982) de “heróis” e Gifford Pinchot (1985) chamou-os de empreendedores.

Drucker (1987), em seu livro “Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship) práticas e princípios”, denominou empreendedores como pessoas que inovam. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Para muitas empresas continuarem existindo nos dias de hoje precisam vincular seus produtos ou serviços a algum tipo de inovação, sendo esta,

muitas vezes a única saída para a sobrevivência quando se aproximam de uma situação limite. Sendo inovação para Rogers (apud FERREIRA 1995), tudo aquilo que é percebido como novo, mesmo que já tenha sido inventado ou descoberto.

Ela pode ser apresentada como uma disciplina a ser aprendida e praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores.

Segundo Demac (1990), o empreendedor tende a ser um indivíduo independente e autônomo. Sente a necessidade de ser seu próprio patrão, porque é difícil submeter-se a modelos e procedimentos rígidos, tem certa aversão à estrutura hierárquica. Experimenta uma grande necessidade de realização, isto é, auto-afirmação, de vencer os obstáculos, de romper o círculo da rotina, de alcançar objetivos com seu próprio esforço. Por esse motivo, pode dedicar-se por conta própria a resolver um problema. Sem dúvida reconhece a necessidade de buscar ajuda exterior.

Baty (1994) apresenta uma evolução da concepção de empreendedor perante a sociedade: nos anos 80, o empreendedor ainda era considerado uma pessoa desajustada, um lunático atrás de benefícios. Hoje, ele é visto como alguém que fez uma escolha de carreira, tanto nas universidades, quanto na sociedade como um todo.

De acordo com Gerber (1996), o empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados; é a personalidade criativa, sempre lidando com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Nos Estados Unidos o termo empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Na verdade, os cursos de empreendedorismo, que se tornaram comuns ultimamente nas escolas americanas de administração, são descendentes diretos dos cursos sobre “como começar o seu próprio negócio”, oferecidos há 30 anos atrás. Entretanto, nem todos os pequenos novos negócios são empreendedores ou representam empreendimento.

Para Morgan (1996), autonomia e espírito empreendedor são os princípios que privilegiam a inovação, descentralização e delegação de poder, bem como a ação no nível em que for necessária e finalmente uma atitude de tolerância sadia com fracassos.

Para Lezana & Tonelli (1998), empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto.

Kanitz (1998), em um ensaio para revista Veja, define os empreendedores como aqueles que têm iniciativa e não se contenta em ficar só na idéia, vai a campo implantá-la.

O empreendedor vem sendo estudado, portanto, sob diferentes enfoques e também por uma variedade de áreas do conhecimento como psicologia, sociologia, pedagogia, economia, administração e outras e, em meio a essas diferenças, pode-se afirmar em grandes linhas que os que desenvolveram seus estudos ainda no início do século enfatizam a questão do lucro, enquanto os mais contemporâneos abordam, prioritariamente, os aspectos comportamentais.

As características mais comuns atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas estão identificadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Características dos Empreendedores

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de Aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: FILION (1999, p.9).

A partir do estudo sobre empreendedores de sucesso, o quadro 2 (dois) enumera algumas das características identificadas como importantes no comportamento empreendedor (FILION, 1991).

Quadro 2 – Características de empreendedores bem-sucedidos

Experiência em negócio	Diferenciação	Intuição
Envolvimento	Trabalhadores incansáveis	Sonhadores realistas (visionários)
Líderes	Trabalham em rede com moderação	Aprendizagem dos seus próprios padrões
Valores e cultura de empreendedores. Adquiridos por meio de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude	Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor	Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados

Fonte: FILION (1991, p. 2).

Geralmente os empreendedores de sucesso são pessoas com muita energia e com senso de missão e visão clara. Entre as características de empreendedores de sucesso mais mencionadas estão a necessidade de realização e a necessidade de criar. “Pessoas com alto nível de desejo de realização fazem as coisas acontecerem, criando oportunidades para atingir suas expectativas” (KAILA et al., 1990).

Segundo Lezana (2000), há uma gama de habilidades que são citadas como necessárias ao empreendedor para ter sucesso. Uma classificação, que não esgota o assunto, é a seguinte:

- Identificação de novas oportunidades (é o famoso “faro”);
- valoração de oportunidades e pensamento criativo (avaliação crítica de oportunidades criativas);
- comunicação persuasiva (habilidade de convencer o outro de forma oral ou escrita);
- negociação (adquire com a experiência e está ligada com aspectos culturais);
- aquisição de informações (habilidades específicas em adquirir informações em ambiente competitivo);
- resolução de problemas (habilidades de resolução inovadoras ou adaptadoras).

Os grandes empreendedores também têm uma perspectiva diferente da realidade, isso possibilita a implementação de inovações extraordinárias que lhes dão notoriedade. A inovação é a característica mais saliente de todos os vitoriosos.

Conseguir ver o mundo sob uma ótica diversa da média. Conceber um jeito novo de lidar com as problemáticas que afligem os indivíduos há séculos. O ser inovador é muito mais do que criativo, é capaz de raciocinar em uma faixa diferenciada e ver a realidade de uma maneira singular, nova, mas não desprovida de sentido, ao contrário, ele dá sentido ao caos, cria um método inovador para lidar com as demandas e gera solução onde todo mundo se acostumou a conviver com problemas (MAGALHÃES, 2000).

É claro que essas características aqui apontadas não resumem o profundo sentido do empreendedorismo, mas são pontos comuns que merecem reflexão. Apesar de estilos pessoais diferentes e de atuarem em campos tão diversos (indústria, comércio, finanças, serviços, educação, informática, conhecimento, etc.), os maiores empreendedores têm muito mais em comum que o sucesso. Eles têm habilidades presentes em todos os seres humanos, mas combinadas e utilizadas de tal forma que geram um novo e revolucionário modo de sentir a vida e criar a realidade.

O desenvolvimento de habilidades depende da capacidade de cada pessoa. Alguns autores acreditam que a capacidade é determinada geneticamente. Dessa forma, um indivíduo só desenvolve as habilidades até o limite de sua capacidade.

Entre a 'capacidade de' e a 'habilidade para' existe um espaço para motivar o desenvolvimento de novos comportamentos. Tal espaço deve ser, cada vez mais, aproveitado para a formação de um espírito empreendedor, em um período que exige adaptação constante e novas aprendizagens (PEREIRA e NIEDERAURER, 1999, p.167).

1.6.1 Liderança

Ao longo dos últimos anos, a forma de atuação dos indivíduos nas organizações transformou-se bastante. O mito do indivíduo que triunfa sozinho, se já não o foi, parece estar prestes a ser derrubado. O futuro propõe uma nova ordem: as pessoas precisam harmonizar esforços coletivos e individuais para criar algo novo e criativo. Este é o perfil do profissional de sucesso, líder de suas próprias concepções e atitudes no trabalho.

Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente 200 anos, existem teóricos que acreditam que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. O

antigo filósofo Platão, já falava sobre a adequada educação e treinamento dos líderes políticos.

De acordo com alguns teóricos liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar as pessoas com suas idéias, ações, e levá-las à realização de metas que se propões alcançar. O mais importante, em se tratando de liderança, é o exemplo do líder aos seus seguidores (STONER, 1995).

Também é concebida como influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas (TANNEBAUM, 1975).

E ainda sendo um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Como se pode perceber pelas definições acima, para existir liderança é necessário que exista um conjunto de pessoas que comunique os seus objetivos e outro conjunto que procure seguir as orientações definidas, sempre à procura do alcance de determinadas metas (GARDNER, 1990).

Na concepção de liderança como um processo contínuo, os papéis de líder e liderado podem passar de uma pessoa para outra. Não só o superior influencia o subordinado, como também o contrário pode acontecer. Uma das principais qualidades de um líder é a capacidade de se colocar no lugar do outro e aprender com o outro (FOLLET, 1997). Somente assim ele poderá compreender quais as reais necessidades de seus seguidores.

Um líder é um indivíduo que, por sua personalidade, dirige um grupo humano, com a concordância espontânea e voluntária do próprio grupo. Nesta definição, o líder é um indivíduo que consegue conquistar a colaboração de todos os membros de sua equipe, para juntos, atingirem objetivos bem definidos.

2.3.1.1 Qualidades do Líder

Atualmente estudos de psicologia da aprendizagem mostram que os indivíduos rendem muito mais quando estão comprometidos com aquilo que fazem. Sendo assim, uma das principais funções do líder é fazer com que seus colaboradores se interessem pelo trabalho e interajam harmoniosamente com os membros da sua equipe (SIEVERS, 1990). Mas esse não é o único aspecto. A lista das qualidades

pessoais, indispensáveis aos líderes, varia de autor para autor. Quase todos porém, concordam quanto ao fato de que eles possuem (BERGAMINI, 1994; BENNIS,1996):

- Iniciativa;
- visão;
- capacidade de organização e direção;
- atitude de respeito humano;
- coragem;
- confiança na equipe;
- firmeza;
- decisão.

O que se vê nos seios das organizações é que nem sempre os líderes reúnem todas essas características, pois existem diferentes tipos de liderança. Cada um exerce o seu poder da maneira que acha melhor e, dependendo da maneira como o líder conduz os seus seguidores, a adesão aos seus ideais pode variar muito.

O estudo do tema sobre a liderança identifica, ao menos, três maneiras diferentes de administrar uma equipe: a forma autocrática, o indivíduo do tipo "Laissez-faire" (palavra de origem francesa que significa: deixar fazer), e o estilo de liderança democrática. Segue, a descrição de cada estilo:

Autocrático: Neste estilo de liderança, o dirigente usa mais do seu poder, coagindo, impondo regras e atitudes face ao trabalho. Utiliza pouco diálogo, gosta de mandar. Ele não se importa em saber o que os outros membros da equipe pensam, costuma dar ordens que devem ser cumpridas sem discutir. Seu lema é: Faça isso, faça aquilo. É o famoso e conhecido Chefe Durão. Aquele que evita qualquer aproximação.

Laissez-faire: É um indivíduo que costuma ser inseguro, teme responsabilidades, não dá instrução aos seus colaboradores. Não promove mudanças. Assumiu a posição de chefia, mas não está habilitado para conduzir ninguém para nenhum objetivo, pois teme qualquer situação que possa quebrar a rotina do trabalho.

Democrático: É um indivíduo que busca a opinião de seus colaboradores. Considera que a equipe como um todo é mais capacitada para resolver os problemas do que ele sozinho. Respeita o indivíduo e acredita nele. Usa a cooperação, a participação e a boa vontade das pessoas com quem trabalha. Seu

lema é: precisamos fazer isto; temos a necessidade de levar este trabalho adiante; almejamos alcançar as seguintes metas, etc.

No quadro a seguir, é possível comparar os diferentes estilos:

Quadro 3 – Estilos de liderança

AUTOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE	DEMOCRÁTICO
O centro é o chefe	Ninguém dirige	A equipe é o centro
Decide sozinho. Não aceita participação do pessoal	Dificuldade em tomar decisões	As pessoas participam das decisões
Dá ordens para serem cumpridas sem discussão	Todo mundo faz o que quer	Procura a cooperação
Não se preocupa com os interesses das pessoas	Cada um age conforme seu interesse	Procura interessar as pessoas no objetivo
Intolerância	Indiferença aos erros	Tolerância nas falhas involuntárias
Estabelece uma “parede” no relacionamento	As comunicações são apenas informais	Procura estabelecer comunicações entre as pessoas
Centralizador	Pouco responsável	Delega responsabilidades

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995).

Dentre os três tipos apresentados, o estilo democrático parece ser o mais adequado aos novos modelos de gestão atual, onde são necessários dirigentes que conduzam o grupo para atingir metas, conseguindo a participação de todos. Diferente do *laissez-faire* e do autocrático, o líder democrático procura se fazer compreender, em vez de impor, sem ser compreendido.

Esse pensamento pode então dar origem à distinção entre liderar e chefiar. A concepção de chefe remonta para um estilo de liderança taylorista, onde o indivíduo deve ser controlado a todo o momento em seu trabalho. É o tempo do relógio de ponto, onde o empregado é controlado para produzir, sem questionar muito. Com as novas práticas de gestão, o trabalhador passa a ser visto de uma forma diferente, sua opinião é considerada, ele é ensinado a pensar, tomar decisões, ser autônomo. São estas as habilidades requeridas do profissional de sucesso. Sendo assim, o líder de uma equipe de trabalho deverá encontrar em cada um o verdadeiro potencial de trabalho, saber motivá-los e juntos, crescerem no seio da organização e do mercado como um todo.

PARCERIA: UMA OPÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

No mercado imobiliário, a chave para o sucesso é localização, localização, localização. No mundo em geral, a chave são conexões, conexões, conexões. A sobrevivência e o sucesso de cada empresa dependerão dos relacionamentos com os envolvidos no empreendimento – conexões humanas e eletrônicas com uma comunidade muito mais ampla (ESTEPHEN COVEY).

1.7 Associativismo

A prática de associativismo é antiga e pode ser vista já nas corporações de ofício italianas, com os artesões, e em grupos sectários religiosos, como uma forma de realização de trabalhos em comum, a exemplo da confecção de barragens, caça, pesca e coleta na natureza. Segundo Klaes (2001), esses grupos eram conduzidos por lideranças diversas e passam a ter uma organização formal a partir da Revolução Industrial.

Atualmente, a expressão “associativismo” é usada para dar conta, de maneira genérica, das possibilidades de cooperação organizada entre pessoas físicas para a realização de um determinado objetivo. Isso implica, portanto, a hipótese de que tal cooperação corresponda com as figuras organizacionais de associação entre pessoas (físicas e jurídicas) previstas em lei. Ademais, o associativismo pode ter ou não sua existência legalizada.

Por outro lado, a participação social dá-se em diferentes planos sociais e com graus de intensidades diferentes. Para Scherer-Warren (1998) uma rica vida associativista pode, por sua vez, criar as possibilidades de desenvolvimento de uma esfera pública com esta natureza democrática, na medida em que suas ações se guiarem por princípios éticos e políticos adequados a este fim. Tocqueville (1977), por exemplo, concebeu que há uma relação entre o desenvolvimento de um associativismo denso em uma sociedade e sua capacidade de democratização.

As pessoas vivenciam, sincrônica e diacronicamente, no decorrer de suas vidas, diversas experiências de participação e de associação. A cada conjuntura, em cada contexto, diferentes fatores, tanto de ordem objetiva como subjetiva, determinam o grau de intensidade da participação das pessoas em cada um dos diversos planos sociais da sua existência.

Portanto, não é possível estabelecer simetrias entre formas de associativismo e as motivações que, em cada lugar e tempo, conduziram de forma consensual ou constrangedora as pessoas a se associarem, como se pode observar no quadro a seguir, que registra as distinções entre o associativismo e as outras formas de coletivo:

Quadro 4 - Diferenças entre Sociedade Cooperativa, Associação e Sociedade Mercantil

Sociedade Cooperativa	Associação	Sociedade Mercantil
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de pessoas	É geralmente uma sociedade de capital
Objetivo principal é a prestação de serviços econômicos ou financeiros aos associados	Objetivo principal é realizar atividades assistenciais, culturais, esportivas, etc.	Objetivo principal é o lucro
Número ilimitado de cooperantes	Número ilimitado de associados	Número limitado ou ilimitado de acionistas
Controle democrático = uma pessoa tem apenas um voto	Cada pessoa tem um voto	Cada ação representa um voto
Assembléias: quorum é baseado no número de cooperantes	Assembléias: quorum é baseado no número de associados	Assembléias: quorum é baseado no capital
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade	Não tem quotas-partes	Permitida a transferência das ações a terceiros
Retorno dos excedentes proporcional ao valor das operações.	Não gera excedente	Lucro proporcional ao número de ações.

Fonte: Manual de Orientação para Constituição de Cooperativas (2000, p.11).

Em meio à grande diversidade e complexidade das formas de associativismo vivenciadas pelos diversos setores sociais e econômicos, os diferentes grupos sociais constroem e vivenciam suas próprias formas combinatórias de associativismo econômico. Os processos de participação e de organização são consensuais e estabelecem-se por decisões plenárias. São processos permanentes e simultâneos de conquistas pessoais, grupais ou de toda uma coletividade. Nesse movimento pessoal e social, a adaptabilidade, diversidade, equidade e incerteza são companheiras de jornada (CARVALHO, 1994, p.26/7).

No caso deste trabalho e de acordo com o quadro, a associação é compreendida como uma mediação entre os interesses, desejos e aspirações

pessoais e coletivas dos comerciantes locais e o seu ambiente social. Quanto aos objetivos, esse tipo de associação vem se destacando por uma preocupação mais globalizada, não se restringindo apenas ao muro da sua empresa e nem apenas à lucratividade.

Uma das grandes mudanças pelas quais a humanidade vem passando nos últimos anos diz respeito a novas formas de fazer negócios. Não àquelas em que as empresas tenham deixado de se preocupar com a excelência de seus produtos; pelo contrário, continuam perseguindo lucros e níveis cada vez maiores de produtividade. A grande diferença está em como lucrar. Luiz Carlos Floriani, presidente da Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina - FAMPESC, para defender a associação como uma forma nova de o empresário ter garantia de lucro, registra a própria economia globalizada como um dos elementos que o empreendedor deve dominar.

Seja qual for o tipo, o empreendedor de micro e pequena empresa do presente e do futuro deverá reconhecer e dominar as ferramentas que lhe podem oferecer condições de competir dentro de uma economia cada vez mais globalizada. O próprio conceito de concorrência está mudando. Na verdade, quem são os nossos verdadeiros concorrentes? Será que é aquele empresário do nosso bairro ou uma empresa instalada a milhares de quilômetros de distância? (FLORIANI,1999E, p.4).

A associação aparece, assim, como um dos mecanismos que possibilitam ao empresário competir numa economia globalizada. Em primeiro lugar, porque facilita o processo de formação e a aquisição de informações sem o mundo dos negócios.

As antigas receitas de sucesso devem ser repensadas. Vive-se em um mundo no qual a informação é valorizada. Portanto, o sucesso do empreendedor dependerá, fundamentalmente, de sua capacidade de se informar. Não restam dúvidas de que formação e informação são elementos valiosos para o desenvolvimento de uma empresa.

Nesse aspecto, poder-se-ia questionar o caminho que o empresário deverá percorrer para alcançar este objetivo. A resposta pode estar no associativismo. É para isso que a Fampesc, as AMPE's, a FCDL, a Facisc, Fiesc, ACIF e outras entidades existem, pois devem oferecer alternativas de formação aos empresários associados, além de mantê-los sempre bem informados. Também é importante que ele participe e se preocupe com a vida da sua comunidade.

Em segundo lugar, porque leva os empresários a assumirem um comportamento coletivo que os fortalece como setor.

A importância da conscientização coletiva é mais uma das vantagens que uma organização associativa pode oferecer. É necessário que o empresário amplie sua visão e trabalhe pelo crescimento do seu setor, se possível, junto com os tradicionais concorrentes. Porém, esta realidade não muda rapidamente.

Afirma-se, com freqüência, o amplo reconhecimento do importante papel que representam as empresas de pequena dimensão para o impulso do desenvolvimento econômico de um país. As P&M empresas são consideradas como parte fundamental da dinâmica das economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. São impulsionadoras dos mercados, geradoras de oportunidades e proporcionadoras de empregos.

Os fenômenos socioeconômicos, denominados abertura de mercados, globalização, terceirização, entre outros, têm ampliado nos dias de hoje o número de P&M empresas. Presencia-se a todo o momento empregados que se desligam de grandes corporações para empreender seus próprios negócios. Porém, os estudos e as pesquisas revelam também que a taxa de mortalidade atingida por este segmento de empresas é bem alta. De acordo com o Sebrae/SP (OESP, 1999), em pesquisa realizada com 1.632 pequenas e microempresas cadastradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo – Jusep, entre 1995 a 1997, o número de empreendimentos desativados ou não localizados no mesmo ano de abertura na região metropolitana chega a 36%. No segundo ano de abertura, o número das empresas que desaparecem sobe para 46%, chegando a 58% no terceiro.

Esse ambiente de insegurança é um espaço propício ao desenvolvimento do espírito empreendedor, do qual uma das tendências é a participação das PME's na constituição de associações e outras formas de agrupamento de empresas.

Associações e alianças entre pequenas empresas são formas de partilhar informações, buscar soluções de problemas específicos relativos ao setor, realizar esforços conjuntos de propaganda, além, evidentemente, de encaminhar politicamente as reivindicações do setor.

Essas associações facilitam a criação das novas formas de rede que são necessárias para a sobrevivência. Assim, as pequenas empresas tecem uma rede

de informações da complementaridade que lhes dão suporte em questões como potencial de mercado, distribuição de produtos, assistência técnica e pós-venda.

1.8 Desenvolvimento Regional

A regionalização e a globalização são duas tendências contraditórias que emergem do mesmo processo e que explicam a necessidade da associação. Esta se apresenta como uma forma de, ao mesmo tempo, manter o nível internacional de produtividade das empresas e o desenvolvimento regional.

A globalização faz com que haja o estabelecimento de processos eficazes de manutenção de um alto nível de competitividade, não somente das empresas, mas do sistema econômico total: os produtos, as empresas e o tecido econômico e institucional do ambiente relacional das empresas (PORTER, 1998). Esse requisito está baseado na necessidade de conquistar vantagens competitivas que permitam a conquista de mercados novos e/ou representam a defesa à exposição competitiva determinada pela abertura de mercado.

A necessidade de criação de um sistema local/regional competitivo, por meio da articulação dos atores responsáveis pela eficácia do ambiente relacional das empresas, determina um forte processo de concentração dos interesses sociais (CASAROTTO, 1999).

Ou seja, o movimento de globalização tem sua contrapartida na valorização cada vez maior do nível regional e local. O enfraquecimento gradativo do Estado-nação integra mercados e diminui a força das fronteiras nacionais. Segundo Lefort (2001, p.3) por exemplo, a tese do enfraquecimento geral dos Estados-Nações em conseqüência da expansão do mercado em escala mundial:

Significativamente [...] favorece o desenvolvimento do multiculturalismo e a corrente inversa que tende a reduzir a democracia a um conjunto de instituições e de práticas contratualistas. Assim se ignoram a função de integração que a nação exerceu e a responsabilidade que incumbe cada vez mais aos Estados de dar a essa integração um conteúdo concreto pela sua intervenção no campo social e econômico.

Ações compartilhadas entre países, entre estados, municípios ou departamentos, cujo resultado é a formação de grupos, como, por exemplo, blocos

econômicos, o crescente aumento de associações, *clusters*, cooperativas, representam uma tendência que se manifesta em todos os continentes.

Além disso, o Estado vive um momento privilegiado, no sentido de que tanto o poder executivo como o legislativo descentralizam suas ações, buscando construir decisões sobre os investimentos públicos em conjunto com os diversos segmentos sociais e regionais.

O desenvolvimento de uma região, seu crescimento econômico, o alcance de patamares melhores nos índices de qualidade de vida da sua sociedade, dependem, sim, de providências governamentais tanto estaduais quanto federais; mas também, e principalmente, da iniciativa e da capacidade de mobilização conjunta não só de seus políticos, mas de seus líderes intelectuais, empresariais e comunitários. Trata-se de coragem política, de vontade política e, em última análise, de deliberação e ação.

Se todos os três setores – público, privado e social – estiverem trabalhando apenas dentro dos limites de suas próprias paredes, as possibilidades de ações se reduzem. As soluções devem transpor essas fronteiras para criar novas parcerias entre os setores para um futuro melhor.

Marcos Kisil, presidente do grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFI), uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos que opera no desenvolvimento do terceiro setor, aponta para a importância das inter-relações entre os diferentes setores sociais para a maximização de benefícios. A figura abaixo representa em sua demonstração gráfica os resultados deste tipo de iniciativa:

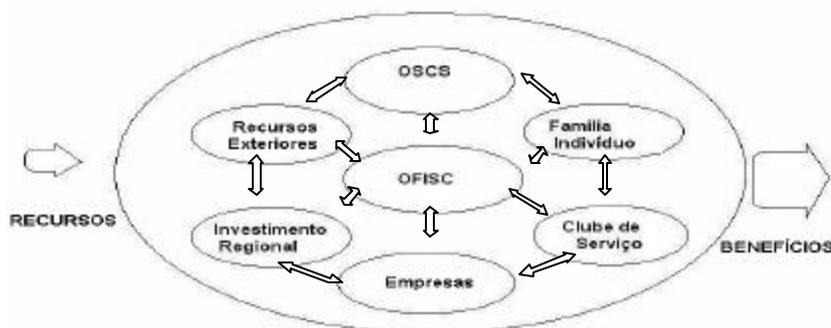


Figura 1 – Representação das inter-relações entre os diferentes setores

Fonte: Conferência de Responsabilidade Social (2001).

As potencialidades econômicas, naturais e culturais de uma região apresentam-se, na verdade, como um desafio à habilidade, à criatividade e à determinação por parte de suas lideranças e da sociedade local. No mundo de hoje é necessário, contudo, avaliar com uma perspectiva realista a situação regional, diante de um quadro permanente e crescente de competitividade.

As ações políticas, as soluções, as respostas a cada situação específica cada vez mais dependerão de caminhos, de criatividade, de negociação, de ações conjuntas quando os interesses forem comuns, de iniciativas que têm seu espaço mais legítimo no nível de cada município e no âmbito de cada região.

Assim, Casarotto aponta três processos para a sustentação das iniciativas que vêm possibilitando uma nova articulação do processo de desenvolvimento.

Quadro 5 – Processo de Desenvolvimento econômico e Social

Ambientes	Processos	Desafios	Resultado
Econômico	Globalização	Competitividade	
Social	Regionalização		Qualidade de vida
Público	Descentralização	Cooperação	

Fonte: CASAROTTO (1999, p.87).

Muito do que pode ser feito está ao alcance da sociedade regional. Esta, cada vez mais consciente e conhecedora de seus problemas, das potencialidades de seu território e da capacidade de seus cidadãos, poderá e deverá agir. É nesse quadro que se insere a participação e a responsabilidade de cada um de seus habitantes.

Segundo Masutti (1998), como estratégias de desenvolvimento local e regional pode-se citar: a melhora da acessibilidade, a provisão de solo industrial para as empresas, a construção de centros de formação para a população e trabalhadores, a superação das deficiências da qualificação da mão-de-obra e modernizar o "saber-fazer" da comunidade mediante a difusão da cultura empresarial. Um objetivo estratégico das políticas de desenvolvimento local se constitui no fomento da capacidade empresarial e organizativa de caráter local e eventualmente a importação de *know-how* empresarial procedente de outras áreas.

Os Economistas desde há muito nos habituaram a extensos e elaborados modelos sobre o Desenvolvimento Regional e, em particular, sobre a relevância de certas variáveis endógenas e exógenas e da sua interação para o desenvolvimento regional. Embora a história mostre os aspectos quantitativos, cujos extensos

relatórios não devem ser descartados para a análise de tais questões, parece importante lembrar a complexidade de sua mensuração.

O espírito empreendedor ou as características capazes de fomentar uma cultura compatível com o empreendedorismo de uma região são de difícil mensuração e envolvem os mais diferentes setores das atividades humanas.

Neste caso, é necessário pensar que, para transformar uma região em uma comunidade viável do ponto de vista econômico e social, deve-se ultrapassar as fronteiras da empresa e do negócio e englobar questões como saúde, educação, moradia e trabalho digno, ou seja, entender a região nos termos de uma sociedade coesa. Neste cenário, outro importante termo que vem surgindo mais fortemente é o do Empreendedor social, sendo este para Buford (apud HESSELBEIN et al,1998, p.53):

(...) aquele que transforma processos no setor social, também com a perspectiva de extrair um rendimento maior. Aqui, no entanto, o 'produto' não é nem uma mercadoria nem um serviço (como nos negócios), nem uma regulamentação (como no governo), mas um ser humano transformado.

Para Hock (2001, p.32):

(...) assim como por direito de nascença somos cidadãos de uma cidade, província ou nação, somos também cidadãos do mundo, pois com certeza nascemos nele também. Além disso, por direito de escolha, somos cidadãos de corporações, igrejas e inúmeras outras organizações. Se não desenvolvermos conceitos de organização novos e melhores, onde a persuasão prevaleça sobre o poder, a razão sobre a emoção, a confiança sobre o medo, a cooperação sobre a coerção e a liberdade sobre a tirania, nunca vamos colocar a ciência e a tecnologia a serviço da humanidade, quanto mais a serviço das outras criaturas e da terra viva de que dependemos .

Por isso esforços superficiais e pouco definidos, no sentido de abordar apenas os sintomas e as necessidades mais urgentes de uma região, podem não funcionar. É preciso uma análise incisiva, a identificação das necessidades e um plano com resultados mensuráveis.

Decorre disso a importância de existirem líderes que rompam os limites para dirigir um esforço coletivo, que acreditam que a comunidade é da sua conta, assim como o negócio da sua empresa.

Esses líderes, pela voz e pelo exemplo, mobilizarão toda a comunidade. Eles manterão o sonho diante das pessoas. Aqueles

que esperam atender se verão não como beneficiários, mas como parceiros em uma empreitada comum (HESSELBEIN et al. 1998, p.180).

Estes são os empreendedores capazes de fomentar as forças propulsoras presentes na sociedade e que são ignoradas por aqueles que vêem as fronteiras como problemas intransponíveis.

1.9 As pequenas empresas

Antes de tentar conhecer o que são as pequenas e médias empresas, é imprescindível entender o que é empresa. A empresa, de forma geral, é uma pessoa ou um grupo de pessoas que, desenvolvendo trabalhos de forma conjunta, busca atingir objetivos utilizando-se da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Os fins empresariais normalmente variam de acordo com o desenvolvimento da organização. Podem ser definidos, na maioria das vezes, como produção, comercialização, prestação de serviços, atendimento às necessidades dos clientes, finalidades sociais, lucro e sobrevivência.

Para entender as pequenas unidades empresariais, uma boa conceituação é a apresentada por Demac (1990), segundo o qual, uma empresa pode ser definida como um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com o lucro e com o benefício social.

No Brasil, as P&M empresas constituem o setor de atividade econômica que absorve a maior parte do empresariado nacional. A formação dessas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais e a capacidade empreendedora se desenvolvam, além de contribuir para a geração de novos empregos e para a absorção da mão-de-obra qualificada ou não-qualificada que está se tornando desnecessária às grandes indústrias.

Não existe uma definição universalmente aceita do que sejam P&M empresas. A classificação das mesmas pode depender, entre outras coisas, do grau de desenvolvimento do país onde encontram-se instaladas. A variedade de critérios utilizados decorre, em grande parte, da diversidade de situações em que foram e

continuam sendo realizados estudos sobre o desempenho, os problemas e as características das pequenas e médias empresas. Em um mesmo país, diferentes entidades adotam critérios distintos.

No Brasil, as organizações produtivas são normalmente classificadas em: micro, pequenas, médias e grandes. São diversos os critérios de classificação das empresas. O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa utiliza o número de empregados. A Receita Federal, por sua vez, adota o critério do faturamento das empresas.

Normalmente, os critérios de classificação das P&M empresas podem ser divididos em qualitativos e quantitativos. Do ponto de vista qualitativo, a eficiência e o crescimento de uma empresa decorrem de sua estrutura organizacional em termos de tamanho e complexidade. Sendo assim, a falta de serviços especializados, o envolvimento de apenas uma ou duas pessoas no processo decisório, o estreito contato entre o diretor e os trabalhadores são características comuns das P&M empresas. Do ponto de vista quantitativo, um dos critérios mais utilizados em todo o mundo é o faturamento ou volume de vendas. O mesmo apresenta distorções devido às variações do mercado em que as empresas atuam, do ramo de atividade e da capacitação tecnológica. Um outro critério também adotado é o da ocupação de mão-de-obra por estabelecimento. Dependendo da forma de inserção da empresa na economia, o capital também é largamente utilizado na definição das P&M empresas.

Pode-se dizer segundo Gonçalves & Koprowski (1996), que todas as empresas, principalmente as pequenas, possuem capacidade de resposta rápida às oportunidades, ameaças e demandas surgidas no ambiente. Possuem grande flexibilidade de adequação à tecnologia, qualidade e redução de custos, em função da fragmentação das atividades. Além disso, são criadas à imagem e semelhança do empreendedor e realizam pequenos volumes de operações. Sendo interessante conhecer e analisar as características comuns às P&M empresas.

Independentemente de classificações mais específicas, o fato é que os pequenos negócios têm proliferado como alternativas no mundo do trabalho e da produção.

No caso brasileiro, em particular, de acordo com Gonçalves (1976), a contribuição da grande empresa ao aumento da produtividade por meio de

economias de escala e da modernização tecnológica não foi manifestamente importante. Muito pelo contrário, é freqüente encontrar mais exemplos de modernização tecnológica e de maior aumento da produtividade justamente ao nível da pequena empresa. Na realidade, o relevante para uma empresa não é ser grande ou pequena, mas ter o tamanho certo para a atividade que vai executar.

A partir do final dos anos 80, surgiram no Brasil, cerca de 600 mil novas empresas, mas nos Estados Unidos, nesse mesmo período, o número se aproximou de um milhão. Essa tendência pode ser explicada por dois tipos de causas ou motivações.

Primeiro são as intenções pessoais dos novos empreendedores e relacionam-se à construção de grandes fortunas; independência profissional; fuga à rigidez e burocracia das grandes organizações e satisfação emocional de possuir um negócio próprio.

Segundo refere-se mais ao mercado. A tendência ao crescimento das P&M empresas relaciona-se às rápidas mudanças comportamentais e de satisfação das necessidades dos indivíduos. Está diretamente ligada ao grande avanço tecnológico dos fatores de produção e de gerência. Estes normalmente resultam na redução de postos de trabalho nas grandes organizações e na fragmentação ou desintegração das mesmas em pequenas e médias unidades.

Independentemente das causas, dissemina-se, cada vez mais, uma linguagem mundial enfatizando a importância das pequenas empresas.

Chiavenato (1995, p.3) aborda o tema da seguinte maneira:

(...) as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão. Boa parte da oferta de empregos nos países adiantados provém das empresas de pequeno porte, ao passo que as grandes empresas estão reduzindo seus quadros de pessoal.

As novas formas de gestão, os processos de cooperação e a aceleração das mudanças tecnológicas interferem em muito nas pequenas empresas. Em uma economia crescentemente globalizada e competitiva, as empresas se vêem obrigadas a tratar os mercados como transitórios ou “de moda”, nos quais os ciclos do produto são curtos e as demandas por um produto e outros são voláteis. A flexibilidade é, neste sentido, uma das características que mais se vem destacando

na pequena empresa. Segundo uma pesquisa da Fundação Dom Cabral, elas são “importantes geradoras de empregos e, por várias características, podem ser mais flexíveis e, portanto, mais ágeis para se adaptar aos novos padrões e requerimentos do mundo dos negócios”. O quadro a seguir mostra o grande desafio para as empresas que pretendem continuar no mercado, dadas as mudanças de paradigmas de administração:

Quadro 6 – Mudanças do paradigma Fordista para o das Tecnologias de Informação

Paradigma Fordista	Paradigma das tecnologias de informação
Intensivo em energia	Intensivo em informação
Padronização	Customização
Mix de produtos estável	Rápidas mudanças no mix de produtos
Produtos com serviços	Serviços com produtos
Firmas isoladas	Redes de firmas
Estruturas hierárquicas	Estruturas horizontais
Departamental	Integradas
Centralização	Inteligência distribuída
Especialização	Polivalência
Planejamento	Visão
Controle Governamental	Papel do governo: informação, coordenação, regulação

Fonte: Adaptado de Freeman (1993).

Outra mudança apontada por Freeman (1993) diz respeito ao “planejamento da produção”. Na nova forma, as quantidades produzidas são decididas com antecedência, seguindo o conceito de “visão estratégica”, onde o mais importante é monitorar e interpretar as implicações das mudanças tecnológicas e dos mercados e adaptar sua capacitação interna para responder a estes câmbios. A “visão” inclui a avaliação permanente das oportunidades, vantagens e desvantagens enfrentadas pela firma em ambientes competitivos mutáveis e o desenvolvimento de uma capacidade de resposta, através de um processo de seleção, aprendizado e estabelecimento de novas rotinas operacionais.

Barquero (1993) faz uma análise das repercussões da globalização nos processos de desenvolvimento: grandes mudanças institucionais nas estruturas produtivas e na concorrência internacional ocorreram e concentraram-se sensivelmente a partir da metade da década de 80. Pode-se utilizar, por facilidade de análise, o processo de globalização como a linha condutora das transformações e seus efeitos.

Entende-se, a partir dele, que os próprios pequenos empresários coloquem o associativismo e a conscientização coletiva como estratégias para sua manutenção num mercado de concorrência acirrada.

Enquanto o processo de globalização econômica se expressa na crescente competição transnacional, o de regionalização social compreende um crescente esforço das sociedades regionais para configurar e sustentar seu projeto de desenvolvimento.

1.10 Associação empreendedora: escola-empresa-comunidade

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Art. 205. República Federativa do Brasil (Constituição Federal, 1988).

Cabe aqui destacar o papel que a educação em geral e a escola em particular representam nesse processo de criação de competências inovadoras. É de consenso geral que a educação e as escolas brasileiras representam o alicerce sobre o qual se constrói o futuro do país. Embora, muitas vezes, sejam essas instituições carentes dos recursos necessários ao pleno exercício de suas potencialidades, é nelas que reside ainda um grande potencial de transformação social, sobretudo referente ao mundo do trabalho.

O panorama mundial exige uma contínua consolidação e atualização dos conhecimentos dos cidadãos. O conceito de educação no decorrer deste processo deve ser encarado como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes, aptidões e da sua capacidade de discernir e agir. A escola desempenha um papel fundamental em todo processo de formação do indivíduo e deverá ser um dos principais focos de garantia de um caminho seguro e sólido para o futuro.

Na sociedade moderna o conhecimento é um bem de valor inestimável, sendo para isso necessário promover a criação de mecanismos que contribuam para a sua consolidação e difusão. A informação disponível constituirá uma necessidade básica para os cidadãos e compete às diversas entidades garantir que esse acesso aconteça de forma rápida e eficaz. Esta nova sociedade é uma sociedade do primado do saber. Assim, segundo Souza Santos (2000), disseminar o espírito

empreendedor na escola pode contribuir como catalisador de ações futuras, servindo de fermento mobilizador e de referência para a vida de crianças e jovens.

Dessa maneira, a vida nesta sociedade exige de todos e de cada um uma capacidade de captar, transmitir e processar dados, disseminados em um espaço cada vez mais global e mais facilmente acessível, transformando-os em informação e em conhecimento capazes de tornar inteligíveis os diversos cenários e trajetórias de evolução possível nos percursos pessoais e coletivos.

Para isso, expondo os alunos, desde o ensino fundamental, a experiências empreendedoras e criando situações e ambientes propícios ao desenvolvimento de habilidades cognitivas e competências sociais, estará desenvolvendo em conjunto tanto a competência econômica (forma material de sobrevivência) quanto a competência social (forma qualitativa de vida) do ser humano, sem enfatizar um em detrimento do outro, além de aumentar as possibilidades de melhoria econômica do país.

A escola, como qualquer outra instituição, enfrenta os mesmos desafios para vencer os contratempos do meio-ambiente. É necessário que ela se adapte, desenvolva e inove. Segundo Ulbricht (1999), a escola deve se adaptar às novas tecnologias que levam geralmente à manutenção das tarefas, das habilidades e redefinição de novas competências. Para atingir o desenvolvimento, torna-se necessário que a escola esteja preocupada em: detectar potências entre seu corpo docente valorizando as competências não-utilizadas; gerar novas formas de enriquecimento profissional; detectar e supervisionar a superqualificação (a qualificação em excesso é também fonte de frustração gerando especialistas ineficazes) e estimular mantendo o gosto pelo desafio.

Fazer parte desta sociedade exige novos conhecimentos e novas práticas, obriga a um esforço de aprendizagem permanente. Há necessidade de dispor de trabalhadores cada vez mais flexíveis e dinâmicos com abertura e receptividade à mudança. As tecnologias de informação e das comunicações adquirem por isso uma importância cada vez maior na área da Educação. Os seus objetivos e impactos contribuem para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem. Atividades institucionais de indução ao empreendedorismo são pouco conhecidas no Brasil. Tradicionalmente, tanto os recursos profissionalizantes de segundo grau como os

cursos universitários são orientados principalmente para a formação do candidato a emprego.

Ao contrário dos países de primeiro mundo, que há duas décadas investem no ensino voltado para a criação de empresas não só em nível universitário, mas também no primário e secundário, no Brasil ainda são modestas as iniciativas neste sentido (DOLABELA, 1999, p.2).

O funil que desemboca no emprego garantido é estreito e o nível de exigência cresce cada vez mais. De um lado, a escola sozinha não está mais dando conta dessa responsabilidade. Não basta ter uma graduação, como há vinte anos. Falar mais de uma língua, fazer boa faculdade e dominar o computador são alguns trunfos, mas não bastam. As empresas buscam pessoas com iniciativa, que pensem globalmente e tenham sede de aprendizado. Mas, onde e como se aprende a ter iniciativa, pensar globalmente e ter sede de aprendizado? Como fazer isso com alunos que estudam em escolas públicas numa situação em que poucos chegam a cursar uma Universidade?

Por outro lado, a preocupação com as questões sociais é crescente no meio empresarial. Hoje já não basta que uma empresa produza com qualidade e preços competitivos. É importante contar com uma conduta ética e com diferenciais sociais. Isso é reforçado pelo fato dos consumidores estarem melhores informados e mais conscientes dos impactos sociais e ambientais provocados pela atuação das empresas, o que, de certa forma, pode ser considerado como um efeito da globalização.

É interessante, neste momento, trazer os conceitos de responsabilidade social interna e externa:

A responsabilidade social interna é voltada para o público interno com ênfase nas áreas de educação, salários, benefícios, bem como assistência médica, social e odontológica. O objetivo principal é obter maior retorno de produtividade e para os acionistas. A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade, através de ações sociais voltadas principalmente para as áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia. Visa um maior retorno social, de imagem, publicitário e para os acionistas (MELO NETO e FROES, 1999, p.86).

Segundo Capra (1999), o crescimento econômico não se definirá de maneira puramente quantitativa como aumento da produção, mas qualitativamente, como

aumento de bem-estar humano. Esse novo conceito de crescimento representa uma passagem da quantidade para a qualidade, que é típica do pensar do novo em geral. Ao mesmo tempo ele é plenamente coerente com a visão sistêmica de vida.

Como diz Anita Roddick, proprietária da empresa inglesa The Body Shop, sobre como os negócios podem e devem ser uma força para uma mudança social positiva, “temos de encontrar uma forma melhor de fazer negócios, cuidando dos direitos humanos e do meio ambiente. Temos de ser ativistas corporativos”. O indivíduo como a própria palavra diz, é uma unidade indivisível, ou seja, é um todo composto de várias interfaces e representa vários papéis.

Os papéis representados pelos indivíduos fora das organizações não se encontram descritos nas atribuições inerentes aos cargos ou nas normas, procedimentos e manuais de empregados. Seus direitos e obrigações, dos quais eles não podem se furtar, são estabelecidos pela sociedade. Esta, entretanto, por motivos contingenciais, vem revendo seus valores e se adaptando às realidades do mundo atual. A tendência é de que os papéis organizacionais dos indivíduos devam ser claros, a fim de que todos saibam exatamente qual deva ser a sua contribuição para a consecução dos objetivos da organização. É preciso também que esses mesmos papéis estejam inseridos em climas organizacionais menos conflituosos e com atitudes mais flexíveis, alinhados à sociedade e às suas mudanças, não se tornando, portanto, dogmas inibidores das competências humanas.

Criatividade, autonomia e empreendedorismo são palavras que fazem parte do vocabulário de qualquer empresário, estudante universitário, executivo entre outros, ligados ao mercado de trabalho. Entretanto, percebe-se claramente que o desenvolvimento e aplicação dessas competências estão diretamente ligadas ao clima e cultura predominantes nas organizações.

As empresas norte-americanas e européias já sabem que não são suficientes preços baixos e produtos de qualidade.

O consumidor como cidadão quer saber se a produção não foi obtida à custa da pureza do ar, da poluição dos rios, da morte dos animais, de desmatamentos, da dignidade dos seus habitantes, entre tantos outros problemas causados pela ganância do ser humano (KROETZ, 1998, p.46).

Segundo Montana & Charnov (1998, p.77):

(...) é de interesse das empresas melhorar a comunidade na qual estão localizadas e onde fazem seus negócios, pois, adotando programas sociais, pequenos problemas não se tornarão grandes, o que trará benefícios tanto para a sociedade como para a empresa.

Tais autores concluem que as demonstrações de sensibilidade social podem ser lucrativas para a empresa, uma vez que a imagem desta perante a sociedade será a melhor possível. Nesse sentido, será vista pelos analistas financeiros como uma empresa pouco propensa a críticas sociais e, em consequência, terá suas ações valorizadas no mercado de capitais. Ou seja, as empresas que possuem um comprometimento social têm uma vantagem estratégica em relação àquelas que não possuem tal imagem perante o público.

Os lucros que as empresas já têm, como um retorno da estratégia de “sensibilização social”, são visíveis e parecem ser expressão do que muitos chamam de “revolução silenciosa”.

O “marketing socialmente responsável” (KOTLER, 1994, p.254) há algum tempo já propunha às empresas certos cuidados sobre os alvos que definem para seus produtos alertando que “(...) o problema não é **quem** deve ser o alvo, mas **como** e **porquê** atingi-lo”.

Gradativamente aumentam aqueles que se responsabilizam de diferentes maneiras e mais de perto pelos problemas da sociedade, mas como as empresas podem se responsabilizar socialmente influenciando a formação das crianças que precisam adquirir um determinado perfil para o mundo do trabalho que contempla cada vez menos o emprego no sentido tradicional?

É exatamente neste contexto em que confluem as transformações no mundo da economia e dos negócios, cujas repercussões levam tanto as empresas quanto as escolas a buscarem novas saídas para formar indivíduos empreendedores adequados às novas exigências de vida social.

Para que ações empreendedoras sejam realizadas elas dependem de agentes que as executem. Estes agentes atuam como forças propulsoras ao desenvolvimento. Se as regiões dispõem de um conjunto de recursos (humanos, econômicos, institucionais e culturais), que constituem seu potencial de desenvolvimento; em nível local se detecta por exemplo uma estrutura produtiva de acordo com as suas especificidades: mercado de trabalho, capacidade empresarial, recursos naturais, estrutura social e política, tradição e cultura. A partir desta

disposição vários elementos podem ser articulados para o crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida da população.

Pode-se dizer, de acordo com Garofoli (1992), que a região é o lugar geográfico que se caracteriza pela combinação de um conjunto de variáveis, que lhe imprime uma identidade própria. Dentre essas variáveis como se pode observar no quadro a seguir, destacam-se:

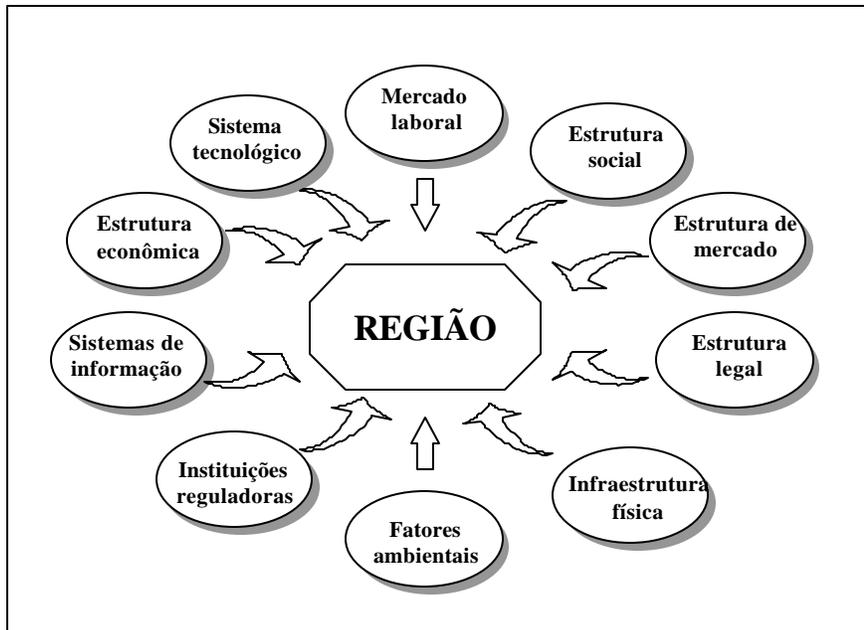


Figura 2: Características de uma Região

Fonte: Lezana (2000).

O desenvolvimento local depende da formação de um processo empreendedor e inovador, fortemente articulado, onde um dos fatores condicionantes é a atuação dos agentes integradores.

Quando as empresas locais formam parte de uma rede de intercâmbios e de relações econômicas, comerciais e tecnológicas, a incerteza se reduz e a sinergia e a cooperação entre as empresas se potenciam, o que provoca um fortalecimento competitivo do bairro.

Pelo que foi exposto, percebe-se a necessidade de elaboração de um modelo que possa ser aplicado às regiões, que contemple a atual situação econômica, mercadológica, tecnológica e que procure se enquadrar às características da próxima década, visando ao desenvolvimento local e regional.

A PESQUISA E A CONSTRUÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

A metodologia adotada para a realização da pesquisa empírica envolve fundamentos da pesquisa-ação e pesquisa participante. O item abaixo relacionado, mostra um apanhado sobre a metodologia que deu sustentação à elaboração do trabalho (GIL, 1999; LAKATOS & MARCONI, 1993). Este, embora não seja um estudo de caso, encontrou nessa metodologia um caminho que permitiu a definição de algumas ações:

- Visar àdes coberta
- Ser realizada num ambiente natural
- Interpretar em contexto
- Trabalhar com dados descritivos
- Retratar a realidade
- Preocupar-se com o processo
- Utilizar variadas fontes de informações

Foram utilizados diferentes instrumentos para a realização da pesquisa, no intuito de levantar os dados necessários exigidos para caracterizar uma pesquisa qualitativa. Assim os dados levantados foram extraídos de documentos, entrevistas não- estruturadas e observações participantes e não-participantes.

A pesquisa foi aplicada na Associação dos Empresários da Trindade, a qual faz parte da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis, assim denominada ASSET/ACIF – Seccional Trindade. A associação conta com 74 associados, destes em torno de 20 associados fizeram parte da amostra da pesquisa. A seleção desta amostra foi baseada na efetiva participação destes nas reuniões e projetos da Associação.

A associação é resultante de uma ação desencadeadora que aconteceu em uma visita dos empresários parceiros do Projeto “Jeca Tatu Empreendedor” (anexo 1) à escola para proferirem um depoimento sobre como se tornaram donos de seus negócios e sobre qual foi sua atuação como empreendedores (anexo 2). A ASSET/ACIF - SECCIONAL TRINDADE foi idealizada após uma pequena reunião na sala dos professores da escola por dois comerciantes que sentiram a necessidade de haver uma associação no bairro.

A concretização desta idéia foi construída em conjunto com a organização dos procedimentos de integração, desta forma, a pesquisa-ação resultou num modelo abaixo descrito.

1.11 Proposta de procedimentos de integração para o desenvolvimento local

Como já visto anteriormente, organizações empreendedoras apresentam um determinado perfil que as caracterizam desta forma. A partir da bibliografia pesquisada nos capítulos 2 e 3 será feita uma proposta de desenvolvimento local. O modelo proposto pressupõe também uma mudança de comportamento entre os envolvidos. É necessário que as pessoas se preparem para a realização de ações empreendedoras, sendo de responsabilidade de todos o compromisso e os benefícios gerados por estas iniciativas.

A possibilidade de se pensar em uma organização empreendedora na forma de uma rede de cooperação originou-se, portanto, da idéia de que “a criação de redes pode ajudar a pessoa e a empresa” Aldrich, H; Elam A.B. (apud BIRLEY & MUSYKA, 2001, p.120). As redes podem ser uma opção para os empreendedores que lutam para sobreviver em um mercado competitivo, pois elas maximizam as oportunidades e minimizam os obstáculos. A criação desse tipo de agrupamento permite aos envolvidos uma ampliação do seu raio de ação, maior acesso a recursos e oportunidades e a possibilidade de evitar certos obstáculos.

Levou-se em consideração também o fato de que a composição da rede implica o envolvimento do empreendedor em redes de relacionamentos sociais. Algumas são pessoais, como a família, os amigos e os vizinhos, ao passo que outras são relacionadas com o negócio, como clientes e fornecedores. A criação de redes, segundo Birley & Muzika (2001, p.121) é distinta do comportamento normal de negócios pela natureza da transação. Um contato para uma compra rotineira pode não estar firmando um elo, porém um contato maior das partes pode levar a um relacionamento mais duradouro.

O desafio vencido pelo homem – como produzir cada vez mais com menos trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de capital – está praticamente superado. O novo desafio será inventar e difundir uma nova

organização, com capacidade de elevar a qualidade de vida do trabalhador, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade (DE MASI, 1999).

Assim, no processo de gestão, deve-se considerar os outros ambientes onde a organização está inserida, como: comunidade local, família, fornecedores, concorrentes. De modo que as ações praticadas por um sejam de responsabilidade de todos os envolvidos e, para que isso se concretize, faz-se necessário o rompimento de antigos conceitos e atitudes que já não condizem com a época atual.

O fim do modelo tradicional e as novas formas de organização exige do empreendedor a visão que segundo Fillion (1993), implica ser alguém capaz de atingir o equilíbrio entre o fazer e o sonhar. É o fim do modelo que primava pela produção e o surgimento de uma nova teoria da administração, cuja preocupação maior é a satisfação dos clientes, dos empregados, da comunidade.

O modelo foi pautado, também, na necessidade de se incorporar as teorias sobre desenvolvimento regional. Formas de desenvolvimento regional têm sido apresentadas por pesquisadores do tema com o intuito de fomentar ações para otimizar os benefícios sociais e econômicos que daí podem advir Barquero, 1993; Casarotto, 1999 (apud MASUTTI, 1998). No entanto, entende-se que os modelos propostos em si e por si não são capazes de colaborar para o desenvolvimento. A repetição mecânica de um modelo pode levar mais ao fracasso do que ao sucesso da iniciativa. Fato este difícil de acontecer quando as ações envolvidas no processo são empreendedoras, como é o caso da parceria, que exige do indivíduo atitudes de visão, iniciativa, espírito de equipe e liderança próprias do perfil do empreendedor.

Caracterizado no capítulo 2, este perfil condiz com a proposta de ação comentada anteriormente. Um líder é um indivíduo que, por sua personalidade, dirige um grupo humano, com a concordância espontânea e voluntária do próprio grupo. Nesta definição, o líder é um indivíduo que consegue conquistar a colaboração de todos os membros de sua equipe, para juntos, atingirem objetivos bem definidos.

No caso da Associação dos Empresários do Bairro da Trindade em Florianópolis, compreendida como uma mediação entre os interesses, desejos e aspirações pessoais e coletivas dos comerciantes locais e o seu ambiente social a determinação dos objetivos obedeceu a uma preocupação mais globalizada, não se restringindo apenas ao muro da empresa e nem apenas à lucratividade.

Como já se afirmou várias vezes, as potencialidades econômicas, naturais e culturais de uma região são um desafio à habilidade, à criatividade e à determinação das lideranças e da sociedade local. No mundo de hoje, diante do quadro permanente e crescente de competitividade, é necessário avaliar com uma perspectiva realista a situação regional.

Concorda-se com Masutti (1998), que cita como estratégias de desenvolvimento local e regional: a melhora da acessibilidade, a provisão de solo industrial para as empresas, a construção de centros de formação para a população e trabalhadores, a superação das deficiências da qualificação da mão-de-obra e a modernização do "saber-fazer" da comunidade mediante a difusão da cultura empresarial. Um objetivo estratégico das políticas de desenvolvimento local constitui-se no fomento da capacidade empresarial e organizativa de caráter local e eventualmente a importação de *know-how* empresarial procedente de outras áreas.

Outro ponto a ser considerado na elaboração dos procedimentos foi a idéia de que, para conhecer verdadeiramente a região, é necessário identificar também seus pontos fracos e as ameaças externas às quais está submetida. Porter (1996) diz que a "chave" para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar e analisar as fontes de cada força. "Uma análise séria e responsável sobre uma região deve levar em conta, ao mesmo tempo, seus pontos fortes e pontos fracos, de forma a proporcionar uma visão realista das possibilidades que se apresentam para que a mesma alcance os seus mercados-alvo, ou seja, novos investimentos, turistas, visitantes, novos moradores e, também, e principalmente, seus próprios habitantes, cuja auto-estima e percepção positiva de uma imagem regional podem se tornar a alavanca mais importante e o diferencial entre um salto qualitativo e a estagnação.

Nesse momento é visível a importância de líderes que rompam os limites para dirigir um esforço coletivo, que acreditam que a comunidade é da sua conta, assim como o negócio da sua empresa.

Esses líderes, pela voz e pelo exemplo, mobilizarão toda a comunidade. Eles manterão o sonho diante das pessoas. Aqueles que esperam atender se verão não como beneficiários, mas como parceiros em uma empreitada comum (HESELBEIN, 1998, p.53).

Para ser realizada, a ação empreendedora depende de agentes que a execute, agentes que atuem como forças propulsoras ao desenvolvimento. Quando as empresas locais fazem parte de uma rede de intercâmbios e de relações

econômicas, comerciais e tecnológicas, a incerteza se reduz e a sinergia e a cooperação entre as empresas potencializa e fortalece as condições competitivas do bairro.

1.12 As fases da proposta

As fases da proposta, descritas de forma sucinta, são passos que priorizam a lógica do sucesso do resultado e permitem flexibilidade em sua implementação.

Primeiramente, os agentes interessados em um projeto comum se reúnem para identificar os objetivos que possam motivar outros agentes que continuarão o processo. O grupo inicial não necessariamente acompanha todo o processo. Este agrupamento de pessoas deve ter as características de um “grupo criativo”, condição que segundo o sociólogo italiano Domenico de Masi (1999), tem marcado o comportamento inovador durável em vários modelos de organizações. A exemplo dessas características os agentes, além do conhecimento técnico e da experiência em sua área de conhecimento, devem ser flexíveis, criativos, autônomos, ter visão de futuro e comprometimento com o grupo.

Importante realçar que na concepção de um grupo criativo um indivíduo não necessariamente precisa vislumbrar todas as características do perfil, porém, o nível de comprometimento com o grupo exige a consciência da fluidez de tais características.

O núcleo desencadeador do processo é composto pela indissociabilidade do motivo e da ação, isso corresponde à concepção da motivação da própria prática cotidiana dos agentes envolvidos, que segundo Pereira (2001) é condição para intersecção dos motivos capazes de mobilizar ações que resultem na satisfação de necessidades comuns.

Este primeiro momento é fundamental para o sucesso das ações empreendedoras do desenvolvimento regional.

4.2.1 Fase de motivação

Compreende os fatores de sensibilização, nesta primeira fase é preciso mostrar que o trabalho de integração e desenvolvimento de uma região por meio de ações eficazes pode integrar os objetivos específicos do local com os objetivos mais

amplas da região. Nessa forma de integração muitas comunidades, regiões, organizações públicas e privadas, por necessidade ou visão de futuro, encontraram uma saída para questões como: competitividade, concorrência, globalização, custos altos, pequeno poder de barganha. A força da organização do futuro está em suas competências principais: o conhecimento do que ela sabe fazer melhor. Ela deve definir sua principal atividade, suas competências principais e se organizar em torno delas, enquanto permanece atenta às novas oportunidades. É bem possível que essa organização reúna várias competências, conforme as exigências dos clientes e do mercado.

4.2.2 Fase de integração

Os agentes integradores são os responsáveis tanto pela interação, quanto pela forma como ela será efetivada. São as associações comerciais, associações de bairro, cooperativas, núcleos, câmaras setoriais.

As habilidades do trabalho em equipe são um fator de sucesso, pois na organização do futuro, os times irão desempenhar um papel decisivo. A equipe autogerenciada ou autogerenciada proporciona energia à organização flexível. Conforme o ambiente de negócios se modifica, a organização se adapta e, internamente, a estrutura organizacional precisa ter a fluidez para se adaptar a todas as mudanças. As empresas de médio e grande porte normalmente perdem o "contato pessoal" entre seus agentes, devido às barreiras burocráticas e geográficas do próprio negócio. Criando dificuldades de comunicação, esse fenômeno ocasiona distorções de valores e um certo sentimento de isolamento entre os colaboradores, com forte interferência na sua produtividade.

O esforço para romper esse isolamento e buscar unidade de visão é fundamental para a manutenção da qualidade do negócio, trazendo mais transparência nas informações e conscientizando as pessoas.

Esta fase cria um ambiente vivo e interativo, no qual o uso de técnicas tradicionais ou vivências de grupo servem de instrumento para o planejamento e organização de estratégias, que, validadas pelos resultados que irão produzir, otimizarão esses resultados, dando continuidade ao processo.

O objetivo é abrir um leque de novas oportunidades onde o esforço do trabalho em equipe será evidenciado.

4.2.3 Fase de realização

O planejamento e a distribuição de tarefas implicam procedimentos que definem formas de atuação em áreas e interesses anteriormente definidos no próprio grupo.

Os agentes realizadores exercem um papel de liderança no processo, pode-se mesmo dizer que são soluções personificadas. É importante realçar essa perspectiva porque nem todos os agentes integrantes do processo correspondem nesta fase ao perfil de realizador, ou seja, aquele indivíduo que dá concretude às idéias. Dessa forma, a liderança do grupo é uma questão de postura situacional, segundo a qual diversos atores cumprem em momentos diferentes o papel de líder.

4.3 Modelo gráfico

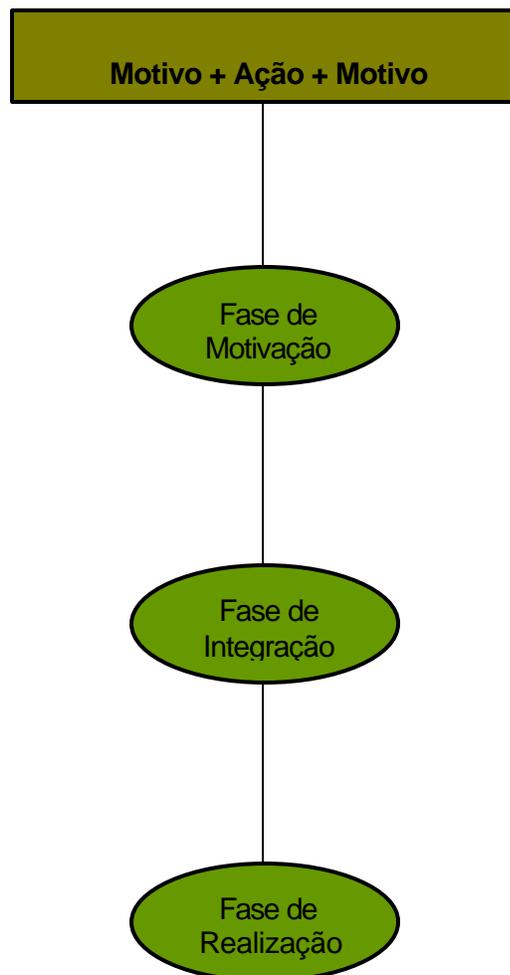


Figura 3: modelo gráfico

4.4 Pontos favoráveis ao sucesso

- Que o agente integrador seja formado por alguma afinidade, seja ela profissional, religiosa, política, regional (bairro, cidade, região);
- grupo que irá participar seja pró-ativo em questões que envolvam o social;
- priorizar ações, na fase inicial, de médio porte que reflitam rapidamente na sociedade;
- os agentes motivadores devem ter claro a classe que será convidada para participar como agente integrador;
- viabilizar o início do processo em uma instituição de ensino.

Neste capítulo foi demonstrada a proposta para o desenvolvimento local a partir de fases que permitam sua realização. A seguir, apresenta-se a aplicação desta proposta.

5 APLICAÇÃO DA PROPOSTA POR MEIO DA EXPERIÊNCIA DA ASSET/ACIF – SECCIONAL TRINDADE

Há um tempo atrás, imaginar um grupo de empresários sentados em carteiras, dispostas em círculo, em uma sala de aula, com alunos de uma escola pública do ensino fundamental para reuniões quinzenais discutindo negócios poderia parecer loucura. Hoje, sentados nos bancos daqueles que parecem tornar-se cada vez menos necessários à produção industrial tradicional e cuja formação, portanto, não pode mais ser direcionada para o mesmo perfil do patrão ou do empregado do tempo de seus pais, os empresários buscam, junto com os educadores, soluções para os problemas que afetam tanto escola como empresa (anexo 3).

Revela-se, nessa parceria no campo educacional, o fato de que a sociedade vive um processo de mudança de valores: das hierarquias para as redes, da competição para cooperação, da dominação para a parceria. Essa atitude corresponde às necessidades desse momento que como já foi frisado neste trabalho, exige uma expansão de percepção e de maneira de pensar.

É com essas características e com esses objetivos que, no Bairro da Trindade, em Florianópolis criou-se uma associação empreendedora, cuja integração entre empresas, escolas, organizações e comunidade conduziu a soluções inovadoras para alguns problemas comuns. Em Florianópolis, a ASSET/ACIF – Seccional Trindade com um ano de existência, já mostra os resultados dessa iniciativa cujos princípios correspondem às novas tendências do empreendedorismo e do associativismo.

A atuação da iniciativa privada na educação vem aumentando e essa parceria vem promovendo alternativas nos vários setores da sociedade e da economia.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (1999), nos EUA, por exemplo, há mais de 400 mil parcerias entre empresas e escolas; lá também atuam 7 milhões de voluntários que movimentam US\$ 20 bilhões.

O Brasil não está muito diferente; neste aspecto a educação deixou de ser assunto menor e passou a ter legitimidade política, mobilizando não só o governo como a sociedade em geral. Isso pode significar uma grande oportunidade para conhecer melhor as limitações da área educacional e promover transformações sociais. Uma idéia importante é a de que a educação não é um fim em si mesma,

mas faz parte de um contexto social mais amplo. A outra é a de que existe a possibilidade de se experimentar novas formas de gestão das políticas educacionais, com a participação de novos atores, que, trabalhando em parceria, são de fundamental importância para o alcance de bons resultados.

Para o empresário, essas ações refletem o seu comportamento empreendedor e visionário. Estar do lado de “dentro” da escola pública significa estar mais perto da comunidade e dos problemas sociais. Para a escola, abrir seus portões e receber o empresário como parceiro significa aderir à tendência empreendedora dentro das próprias escolas e, em consequência, possibilitar, também, o aprendizado desse comportamento por parte de alunos, professores, diretores.

5.1 Fase de motivação

O fator de sensibilização na origem da ASSET/ACIF – Seccional Trindade foi Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor (anexo 4) realizado por pesquisadores da Escola de Novos Empreendedores, UFSC, na Escola de Ensino Fundamental Hilda Theodoro Vieira, a qual é responsável pela formação de mais de 800 crianças e jovens do ensino fundamental.

Como visto anteriormente, a idéia da associação surge de uma visita de empresários ao ambiente escolar. Entusiasmados, os pesquisadores do projeto piloto presentes na reunião começaram a enviar convites para reuniões, fazendo com que a idéia se transformasse em resultado (anexo 5). Algumas das primeiras reuniões foram marcadas pela persistência dos poucos que participavam. A primeira ata registrada é de 1º de setembro de 1999 (anexo 6).

Após um contato maior de todos os envolvidos, feito corpo a corpo, telefonemas, cartas-convite, o retorno começou a se manifestar no aumento do número de pessoas que participavam das reuniões. Esse número começou com dez pessoas, contando com a participação de empresários, pesquisadores, direção de escola e alunos. Ao longo do período houve variações quantitativas de pessoas, como também uma diversidade grande sobre as funções que elas desempenhavam na sociedade.

A preocupação em trazer novos sócios tem sido constante em todas as reuniões, marcando uma tendência de fortalecimento da associação. Os convites tinham sempre como mensagem clara o interesse dos próprios comerciantes na

estruturação da entidade (anexo 7). As discussões incidiam sempre sobre as formas de se fazer o convite às outras pessoas, devendo sempre ficar claro que, ao receber o convite a pessoa deveria confirmar sua participação e responsabilizar-se pelo compromisso tanto de aumentar, em um efeito multiplicador, a clientela local como quanto aos objetivos da associação.

Hoje, um ano depois, é visível que a associação, resultante da integração sinérgica dos empresários, profissionais liberais, poder público e escola pública vem se destacando pelos projetos realizados cuja contribuição para o bairro, escola, empresas e pessoas envolvidas é incontestável (anexos 8, 9 e 10).

Isso se deve ao fato de que a ASSET/ACIF - Seccional Trindade não é somente uma associação de empresários. São empresários parceiros entre si e com a escola pública fundamental, em uma iniciativa socialmente responsável (anexo 11).

5.2 Fase de integração

A importância dos trabalhos realizados pela associação, assim como as novas propostas de atuação despertaram o interesse da ACIF - Associação do Comércio e Indústria de Florianópolis, da qual aquela se transformou em curto tempo, em uma seccional (anexo 12). Contudo, a ASSET/ACIF - Seccional Trindade manteve sua independência de ação, permanecendo com a autonomia financeira e a liberdade para atuar no bairro. Com base nas inovadoras teorias da administração e de liderança, bem como na estrutura democrática das modernas associações organizou-se um sistema no qual as decisões sobre quem, como e de que forma fazer é resultado de reuniões com a aprovação de todos. As reuniões quinzenais têm como principal objetivo a agilização de ações e a socialização das tarefas cumpridas pelos sócios durante o período.

A parceria tem sido, assim, um ponto fundamental para a formação e o andamento da ASSET/ACIF – Seccional Trindade, sendo esta parceria definida como um grupo de pessoas que se associam com determinados objetivos comuns. O regimento da associação define como objetivos a melhoria dos negócios, desenvolvimento da escola parceira e investimento em qualidade de vida para o bairro.

Nunca foi tão necessário quanto agora implementar o aprendizado em grupo nas organizações, sejam elas equipes de administração, desenvolvimento de produto ou

forças de trabalho de múltiplas funções. Equipes, neste caso, são “pessoas que precisam umas das outras para agir”. Dessa forma, as ações, em geral, transpõem os limites da organização.

No caso da ASSET/ACIF - Seccional Trindade essa transposição é um fato, tanto que, em muitos momentos envolvidos com os desafios da própria inovação, a aprendizagem da cooperação para a sobrevivência e crescimento torna-se um exemplo vivo, principalmente porque se realiza em um ambiente de formação.

Apesar de se tornarem cada vez mais óbvias as vantagens das empresas trabalharem em parcerias, o movimento rumo a uma forma mais integrativa de fazer negócios tende a se fragmentar, pois está voltado principalmente à formação de grupos para maior escala de produção, fortalecimento de vendas, etc. Todavia, seria necessário que as organizações vissem este envolvimento como uma nova forma de fazer negócio, no qual o destaque é a responsabilidade social da empresa. Unindo forças, ampliando e desenvolvendo habilidades, melhorando suas relações com o local onde estão situadas, antecipando soluções e fornecendo alternativas, as empresas ganham e a comunidade também (anexo 13).

Segundo os pressupostos sobre a parceria já desenvolvidos neste trabalho, o desempenho competitivo individual e o desempenho grupal não podem estar em conflito. Caso contrário, não se pode produzir resultados positivos para todos.

Foi nesse sentido que se deu a constituição da associação entre as empresas e a escola pública do bairro, cujas reuniões e atividades são realizadas dentro da escola. A parceria original estabelecida no projeto piloto fez do eixo social o critério das ações que se vêm concretizando até o presente momento, imprimindo um caráter inovador a todas as ações da associação.

Como a proposta da ASSET/ACIF - Seccional Trindade ia além de uma associação comercial tradicional, isso lhe deu uma identidade própria, diferente das demais associações. Mesmo tendo se transformado em uma setorial da ACIF, garantiu durante as negociações, a continuidade de uma forma de trabalho com eixo no social.

O perfil empreendedor é conhecido pela busca constante de soluções tanto para os empresários como para a escola e para comunidade em geral. Isso é facilmente

demonstrado nas planilhas do METAPLAN¹ (anexo 14). É identificado também pelo fato de ser uma associação que realmente planeja as ações para melhor efetivação de suas propostas (anexo 15).

A persistência, a criatividade e a iniciativa marcam a liderança exercida pela diretoria que, em um trabalho conjunto, faz da aprendizagem constante um instrumento fortalecedor da confiança nas inter-relações grupais. A visão mais abrangente dos problemas locais ajuda a superar disputas particulares que eventualmente possam surgir.

5.3 Fase de realização

A ASSET/ACIF - Seccional Trindade realiza suas reuniões na Escola Básica, a cada quinze dias. Após lida a ata da reunião anterior e colocada a pauta no quadro, começam as discussões e procedimentos de como e quem realizará determinada tarefa ou encaminhará determinado projeto. Faz-se, em geral, uma retrospectiva verbal das iniciativas anteriores.

Uma lista de presença (anexo 16) é passada de forma a registrar as novas adesões, bem como a participação dos sócios, sendo os novos sócios recebidos com as boas vindas da diretoria.

Todos os associados recebem com antecedência um convite, contendo um resumo da pauta a ser tratada na reunião, a qual deixa sempre um espaço para novas contribuições e novos assuntos (anexo 17).

Ao longo do funcionamento da associação a diretoria se fez presente quase que em sua totalidade nas reuniões, as quais duram em média uma hora e trinta minutos a duas horas, dependendo da pauta e das discussões em relação ao encaminhamento das atividades.

A participação dos membros da associação depende do assunto a ser tratado no dia e a reunião é conduzida por um dos membros da diretoria, normalmente pelo diretor presidente. A pauta e o espaço nas reuniões são abertos. Em várias delas se fez presente a figura de um convidado externo à associação, tal como gerentes de

¹ O Metaplan é uma técnica que serve para promover o envolvimento das pessoas numa discussão, gerenciar conflitos e buscar os objetivos propostos. O método pode ser aplicado em qualquer circunstância e com qualquer grupo de pessoas, sem nenhuma restrição. A técnica, que surgiu em 1972 a partir de uma empresa de consultoria franco-alemã, é fundamental para o processo de moderação de reuniões, grupos de trabalho e oficinas de treinamento. (Pesquisado em 04/01/2001 site: <http://www.participando.com.br/metodologia/metodologia.asp>)

banco, pesquisadores, representantes de empresas públicas ou privadas, que buscam na associação um apoio para seus projetos ou a inserção destes em sua lista de clientes.

5.3.1 Definição de objetivos

O principal objetivo era a força que os comerciantes do bairro Trindade iriam adquirir ao se integrarem em uma associação. A formulação de um objetivo claro e que atendesse às necessidades dos comerciantes, seja no âmbito dos negócios ou no social, foi assunto de várias reuniões.

Após um amplo e prolongado debate ficaram, então, definidos os seguintes objetivos: 1- Integrar e unir os empresários da Trindade; 2- Fortificar os negócios e divulgar os serviços existentes; 3- Criar parcerias entre empresários e demais segmentos da comunidade; 4- Encontrar formas de segurança para a comunidade; 5- Fazer melhoramentos, vistos como necessários, para o desenvolvimento do comércio e da comunidade; 6- Gerar novos negócios e conseqüentes empregos; 7- Criar formas de atendimento integral à comunidade, levando-a suprir suas necessidades no comércio do próprio bairro. Algumas sugestões tratavam da geração de benefícios, tais como: Cartão de Fidelidade do bairro, Bolsa de Negócios, entre outros.

Esses objetivos foram retomados em várias reuniões, como resultado de um processo de avaliação e planejamento, bem como incorporação dos interesses dos empresários que participavam das reuniões: fortalecimento e divulgação do bairro e das empresas, manter o giro de dinheiro e formação de uma rede de contato entre os empresários no local. Nessas reuniões era sempre frisada a importância de se traçar objetivos claros, de forma a tornar o grupo mais coeso.

Até os mais recentes encontros, a questão da definição de objetivos, sempre considerada de extrema importância para alguns integrantes da associação continuava sendo resgatada sempre que se fazia necessário, ou quando a condução das reuniões e das ações parecia se distanciar dos objetivos norteadores.

O debate centrava-se sempre nas formas de conscientização dos empresários sobre a importância de participação no grupo, da força que uma associação tem para exigir benefícios para o seu bairro e comunidade e da melhoria do atendimento

ao público, superando o costume que as pessoas têm de ir ao centro em vez de comprar no próprio bairro.

5.3.2 A logomarca

Várias logomarcas foram pensadas para a associação, como uma forma de a mesma ser facilmente reconhecida. Primeiramente a sigla proposta foi AET – Associação dos Empresários da Trindade, depois ficou definida temporariamente a sigla ASCOT – Associação dos Comerciantes da Trindade. Todavia, foram levantadas questões quanto a essa logomarca e finalmente optou-se por dirigi-la mais para empresários e não-comerciantes, por ser mais abrangente (anexo 18).

Duas empresas associadas se propuseram a elaborar uma proposta de logomarca e de nome para a associação. Após uma votação, o nome e a logomarca (ASSET/ACIF - Seccional Trindade) foram escolhidos, passando a fazer parte de todas as correspondências, ofícios e cartas.

5.3.3 Filiação à ACIF

Logo nas primeiras reuniões foi sugerido que a nova associação fizesse parceria com a ACIF. Dessa forma, além de se fortalecer como instituição, também poderá usufruir os benefícios por ela geridos, tais como: assessoria jurídica, xerox, convênios e cursos.

A participação do diretor da Câmara dos Jovens Empresários da ACIF nas reuniões da associação, discutindo as vantagens e as desvantagens dessa filiação revelam a receptividade que a proposta teve nesta instância.

“Ninguém despreza uma boa parceria” (Associado em 04/07/00), conforme um empresário, em manifestação durante umas das reuniões onde se estava decidindo se a Associação faria a parceria com a ACIF. Nesta fala percebe-se a questão da confiança e do envolvimento do empresário com a nova associação, demonstrando que o grupo tinha potencial para se desenvolver com ou sem a parceria. Frente a posturas como esta que a nova associação se diferencia das outras seccionais, pois manteve seu nome de formação “ASSET” e a autonomia financeira. Essas mudanças ainda não haviam acontecido antes com outras associações.

Nas reuniões da ACIF foram ressaltados os objetivos que levaram o grupo a formar uma associação, tanto o de fazer com que o comércio existente fosse

conhecido e utilizado pela comunidade, quanto o de as próprias pessoas se conhecerem.

Um representante da diretoria da ACIF manifestou seu apoio à nova associação, explicando que a iniciativa vinha ao encontro dos procedimentos da mesma. Destacou que sua recente reestruturação foi feita com base no projeto alemão Empreender², e hoje conta com diversas câmaras que abarcam núcleos com identidades próprias, tais como a Associação da Trindade em fase de estruturação. Falou também das vantagens que a associação teria ao se tornar um núcleo da ACIF, tais como:

- Ampliar conhecimentos a partir de experiências passadas;
- fazer uso de relacionamentos políticos e ter poder de penetração na comunidade;
- ter o acompanhamento de consultores;
- receber cursos de capacitação;
- garantia de que a Associação da Trindade teria uma identidade própria e autonomia de trabalho, devendo ser gerida pelos seus próprios integrantes.

Essas discussões com a ACIF foram fundamentais para a estruturação da ASSET/ACIF - Seccional Trindade. A partir delas, principalmente com o apoio dos representantes da ACIF, os novos associados se conscientizaram da necessidade de definir os objetivos, criar uma diretoria provisória como referência para canalizar as ações e começar a trabalhar, pois era consenso que as pessoas só começam a aderir quando os resultados dos trabalhos aparecem.

Perguntado a um dos associados da instituição se é vantajoso ser sócio ele respondeu que sim. Ficou definido com consentimento de todos que era preciso maior fortalecimento do grupo, definindo-se estratégias de ação para a busca de novos empresários e desta forma decidir sobre a parceria. Dentre estas estratégias, foi levantada a questão do marketing socialmente responsável, relacionado à parceria de empresários e escola. Outra estratégia foi a mudança do texto no

² O Projeto Empreender surgiu da parceria entre o SEBRAE e a FACISC - Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina, com o apoio da Fundação Empreender (Joinville-SC) e da Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera - HWK (Alemanha), sendo executado pelas Associações Comerciais e Industriais - ACI's. É um programa de mobilização de forças de auto-ajuda de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) e Associações Comerciais e Industriais (ACI's) em favor do desenvolvimento sócio-econômico de Santa Catarina.

convite, o qual, por sugestão de outro associado, ficaria mais forte quando feito por alguém conhecido.

No dia 17/01/00, com a participação de dois representantes da ACIF, foi tomada a decisão de transformar a “ASSET” em Câmara Setorial da ACIF. Ao final das discussões ficou claro para os presentes que a associação, ao filiar-se a ACIF, permanecia com diretoria, regimento e objetivos próprios, utilizando as vantagens, a força e a organização da ACIF. Ficou ainda esclarecido que, para tornar-se uma seccional, a associação deveria ser auto-suficiente, financeiramente e em sua organização e gestão, pois a ACIF investe em resultados gerados pelos grupos de trabalho a ela associados. Outras questões acordadas foram:

- No regimento interno deveria constar a parceria da associação com a escola;
- as atividades e as ações com a ajuda da ACIF devam ser visadas;
- que a ASSET/ACIF - Seccional Trindade continua a ter uma identificação própria, assim como o seu logotipo e a sua logomarca.

Em seguida foi feita a votação pelos associados presentes para a aprovação da filiação da “ASSET” à ACIF, a qual foi aprovada por unanimidade.

A partir deste dia, a associação começaria a contar com a estrutura da ACIF, iniciando, após a reunião, os trabalhos necessários para o registro da associação e para o encaminhamento das solicitações mais urgente relacionadas ao trânsito, tais como faixa de pedestre, delimitação de velocidade máxima, quebra-molas com indicações e pintura, placas de sinalização escolar, asfaltamento e indicações do próprio bairro. Houve também o compromisso de veicular a notícia de filiação da seccional no próximo jornal das câmaras multisetoriais da ACIF.

O segundo passo foi a proposta de transformar a “ASSET” de Câmara Setorial em uma seccional do bairro, e entendendo que com isto haveria mais autonomia. Em nova reunião com a diretoria da ACIF, as propostas da “ASSET” foram aceitas, são elas:

- A continuidade do nome, marca e logomarca da “ASSET”, junto à ACIF;
- autonomia financeira;
- as receitas arrecadas pela ACIF no bairro Trindade passam a fazer parte da arrecadação mensal da associação.

Após uma votação com os sócios presentes, foi aceita a proposta. As questões financeiras, relativas a pagamentos de contas, bem como investimentos e

assinaturas de cheques são realizadas mediante a assinatura de dois sócios da diretoria.

Até 18/10/2000 a ASSET era uma Câmara multisetorial da ACIF; a partir de então, registrado em ata e por votação dos presentes na reunião, passou a ser uma seccional (anexo 19).

5.3.4 A participação do consultor do projeto empreender

Logo nas primeiras reuniões com a parceria da ACIF, já se fazia presente a figura de um consultor do projeto Empreender. O consultor participa de todas as reuniões, tanto as ordinárias quanto as extraordinárias, promovendo um maior intercâmbio de informações entre o poder público, funcionamento da ACIF, organização de metodologia de trabalho, pela utilização do método METAPLAN.

5.3.5 A participação da escola

A Escola começou a participar das reuniões esperando dos empresários um comportamento paternalista, mas passou por uma mudança de visão conforme o andamento da associação. Tornou-se parceira e atua nas reuniões com voz ativa e participante. Várias ações e projetos vêm sido feitos em conjunto, escola e associação, entre eles um projeto chamado Banco de Talentos, que possibilita ao aluno da escola trabalhar em umas das empresas associadas.

A direção da escola participa constantemente das reuniões, demonstrando estar aberta a novas parcerias e idéias. O relacionamento com os empresários, possibilita a abertura também do ambiente escolar para mudanças. Conforme relata uma diretora em uma de suas falas:

“Gosto de conviver com os empresários, eles vêm oportunidades em tudo” (diretora).

Esse comentário demonstra a importância do envolvimento dos líderes, pois, sem o apoio da direção, projetos como esse podem esmorecer. Assim como é necessário ter o apoio da direção de uma empresa para se implantar mudanças, com a escola não é diferente.

A participação da escola e o envolvimento dos alunos nos projetos da ASSET/ACIF - Seccional Trindade aproximam-na de uma natureza empreendedora, voltada para a inovação e a resultados práticos como foi o projeto da nova

logomarca da Escola, onde profissionais auxiliaram e ampliaram o conhecimento dos alunos na elaboração da logomarca (anexo 20).

O caráter inovador da associação não se restringe ao fato de os empresários serem amigos da escola, mas se expressa na relação de parceria, cujo exercício concretiza-se em ações voltadas para interesses comuns. A relação com a escola, a participação de um pesquisador na diretoria da associação, as ações voltadas para a melhoria do bairro tornam-na uma associação cujo perfil empreendedor desenha-se pelas ações inovadoras que, envolvendo a empresa, o bairro, a escola, etc., em uma união de forças, promovem o desenvolvimento social e local e são um campo fértil para ações de melhoria.

5.3.6 Mapeamento do bairro

É sugerido fazer-se um mapeamento do bairro registrando-se todas as empresas existentes e seus ramos de atuação. Tal mapeamento possibilitará conhecer o bairro, informar a comunidade a respeito dos serviços que existem e divulgar o nome das empresas que participarem da associação. O trabalho de mapeamento poderá ser feito pelos alunos da escola a partir de um projeto pedagógico, dentro das diversas disciplinas. Em seguida foi demarcado o espaço físico do bairro da Trindade que vai da rótula do CIC (Centro Integrado de Cultura) até a rótula da UFSC. Foi feita uma pesquisa junto ao SEBRAE quanto ao número e tipo de negócios existentes e registrados na Trindade, sendo disponibilizada uma pesquisa feita em 1993.

Os mapas do bairro foram providenciados no IPU,F mas a pesquisa ainda encontrava dificuldades no próprio processo pedagógico da escola.

Ficou decidido, nesse caso, que a escola irá dar a sua contribuição na medida do possível, como forma de aprendizado ao aluno, desde que aceito pelos professores que serão envolvidos. Decidiu-se também que outras formas de buscar informações seriam ativadas.

Uma nova tentativa de se realizar a pesquisa foi feita via um projeto do governo para desenvolvimento da região sul (anexo 21) em parceria com uma cooperativa de consultores.

5.3.7 Projetos e resultados

As decepções e dificuldades não são poucas. Mas a forma como as mesmas vêm sendo enfrentadas revela o amadurecimento dos participantes para o trabalho de parceria. Um exemplo disso foi quando a oportunidade de trabalho na sede da associação não pode ser estendida a um dos alunos da própria escola pela inadequação do seu perfil ao mercado. O problema fortaleceu as relações com os empresários em vez de gerar ressentimento. Atitudes como essa, em que se dispensa o paternalismo e valoriza-se a transparência dos interesses e necessidades envolvidas, têm funcionado como mola propulsora do empreendedorismo entre os associados.

A adesão ao movimento empreendedor da ASSET/ACIF – Seccional Trindade é possível de ser visualizada pelo crescimento do número de associados. Com apenas um ano e três meses de atuação essa associação teve um aumento significativo de adesões, contando hoje com 84 contribuintes. Se é verdade que a quantidade por si não resolve também é verdade que, nesse caso, a quantidade significa investimento financeiro em novas idéias.

5.3.7.1 Projeto Trindade Verde (anexo 22)

O projeto Trindade verde articula a necessidade de arborizar o bairro com a educação ambiental voltada para crianças da escola. As mudas para arborização já foram conseguidas em parceria com a FLORAN e o desafio da falta de espaço nas ruas do bairro estão sendo solucionados pela busca de espaços internos em empresas, casas e condomínios que, devidamente informados estão aderindo à filosofia da melhor qualidade de vida para todos os habitantes. As 50 lixeiras azuis com a logomarca da ASSET/ACIF – Seccional Trindade e de seus associados podem ser vistas espalhadas ao longo da rua principal do bairro.

Empresas: As empresas atuam como parceiras e também idealizadoras do projeto, cedendo espaços em seus estabelecimentos para a o plantio de árvores. A idéia é de se utilizarem locais dentro dos estabelecimentos comerciais, bem como em condomínios residenciais e casas.

Escola: A participação da escola diz respeito à educação ambiental, envolvendo alunos e professores para a disseminação do espírito ecológico. Os alunos

plantariam as árvores e ficariam responsáveis por aquela nova planta, como se fossem guardiões.

Comunidade: a contribuição e adesão da comunidade é de grande valia e extrema importância, pois este projeto atinge a todos os habitantes do bairro. O contato com algumas lideranças comunitárias vem permitindo um maior envolvimento de todos, inclusive os moradores do morro que circunda a região.

5.3.7.2 Projeto Café de Idéias (anexo 23)

O Café de Idéias acontece mensalmente, e integra comunidade, empresários e interessados em uma palestra que acompanha um café da manhã. Neste espaço são discutidas as possíveis soluções para problemas do bairro e da comunidade. Geralmente estes encontros contam com a presença de um palestrante de área afim ao tema.

5.3.7.3 Projeto Ande Bem (anexo 24)

A padronização das calçadas, no projeto Ande Bem, valoriza a estética e a beleza na qualidade de vida do bairro. No entanto, surge o desafio dos diferentes interesses ou dificuldade financeira de cada um investir na estética em um momento em que outras dificuldades podem estar sendo priorizadas. O cuidado com a estética, arborização soma-se ao projeto Trindade Limpa aumentando a possibilidade de cultivar e educar para saúde e o bem-estar.

Empresas: Este projeto envolve a disponibilidade financeira e a iniciativa dos moradores e comerciantes principalmente da rua principal do bairro, que fariam suas calçadas conforma a nova padronização. Como convencer os cidadãos? A ASSET/ACIF – Seccional Trindade busca, nesse sentido, soluções como novas parcerias para financiamentos de lajotas e outros materiais que viabilizem a concretização do projeto diminuindo o custo a partir do investimento da maioria (anexo 25).

Comunidade: A participação da comunidade neste projeto é uma demonstração para o próprio bairro e uma forma exemplar de se educar cidadãos preocupados com a melhoria da qualidade de vida. As calçadas são projetadas também para a facilidade de locomoção de deficientes visuais.

5.3.7.4 Projeto Trindade Limpa

Este projeto teve início em uma visita à COMCAP – órgão ambiental - nesta visita foi feita uma pesquisa quanto à colocação de papeleiras ao longo da rua principal do bairro. Tem como principal objetivo a limpeza e embelezamento do bairro. Este projeto já está com 60 papeleiras colocadas no bairro, e a previsão é de existir uma continuidade do Projeto, em aliança com outros projetos de conscientização, para transformar o bairro em um local de exemplo para outros.

Empresa: Cada empresa poderá colocar sua logo marca na papeleira, sendo este de tamanho padronizado, sendo que a logomarca da associação também estará fixada na papeleira. O custo da papeleira fica por conta do empresário, sendo de responsabilidade da COMCAP a colocação e manutenção das mesmas. A definição de lugar, quantidade e aquisição foram realizadas pelos associados, que também fizeram em votação a escolha de onde seriam colocadas as suas marcas.

Outra proposta feita em reunião é que 10% do preço de venda será revertido para a associação, facilmente aceito por todos. Este projeto permite uma maior divulgação das ações da ASSET/ACIF – Seccional Trindade e também possibilita uma divulgação das empresas associadas.

Escola: A escola participou deste projeto adquirindo também uma lixeira e colocando a sua logomarca.

Comunidade: A comunidade pode contar com mais um instrumento de coleta de lixo em seu bairro. As lixeiras são padronizadas e, devido a uma pesquisa feita junto à COMCAP e com profissionais da área, houve o cuidado em não colocar papeleiras em locais que dificultassem a locomoção dos transeuntes, principalmente os deficientes visuais.

5.3.7.5 Projeto Latinha

Este projeto foi realizado em diversos estados do Brasil pela empresa Latasa, a qual distribuía bônus por tonelada de latas de alumínio arrecadadas. Estes bônus permitiam que as escolas corressem a prêmios como máquina fotocopadora, vídeo filmadora, etc. Esta empresa também distribuía para as escolas um amassador de latas, sendo este trabalho realizado pelos alunos envolvidos no projeto (anexo 26). O espírito industrioso e prático dos empresários participantes somados à gestão

inovadora e desafiante presentes brindam com o Projeto Latinha o sucesso que têm construído conjuntamente. O público e o privado unem esforços para construir soluções para a sociedade do futuro agora.

Empresa: A participação dos empresários neste projeto ficou mais vinculado ao setor alimentício, como padarias, restaurantes, etc. As empresas guardavam as latas de alumínio e em uma pesquisa previamente realizada pela escola, foi definido horário e dia mais apropriada para a coleta. As empresas contribuíram dessa forma com a conscientização dos alunos em relação a reciclagem de lixo.

Escola: A escola contou com a colaboração das empresas na separação das latinhas e envolveu a iniciativa privada em mais uma ação de desenvolvimento social. Os alunos se organizaram na coleta e prensagem das latas. Com isso a escola conseguiu uma arrecadação maior. Uma professora da escola participa da reunião, levando a importância do projeto para a escola e para os alunos.

Comunidade: A comunidade do bairro também colaborou na arrecadação de latinhas, principalmente os condomínios que colocaram em seus ambientes comuns tambores para depósito das latas.

5.3.7.6 Projeto Nova Logomarca da Escola

A ênfase no social articulada com os interesses de sobrevivência e sucesso das organizações e indivíduos envolvidos faz do projeto Logomarca da Escola um exemplo em que a compreensão do símbolo e significado presentes na marca, além de agradar a quem vê deve conter e transmitir as aspirações e sonhos daqueles que estão envolvidos no projeto (anexo 27).

Escola: O concurso, com premiações para os cinco primeiros colocados foram em dinheiro, cursos, roupas e acessórios esportivos. Uma aluna da 4^a série, vencedora do primeiro lugar, em entrevista para TV local mostrou sua alegria e o seu sentimento de utilidade para a comunidade escolar. Mais ainda, por ocasião da entrega da premiação realizada na comemoração anual da escola - "Festa da Família" - o prazer dos pais em compartilhar da aprendizagem diferenciada que está sendo propiciada aos seus filhos.

Empresa: Esta iniciativa da ASSET/ACIF – Seccional Trindade levou especialistas em marketing ao ensino básico da Hilda Theodoro para dar aulas aos alunos que desenhariam uma nova "marca" para estampar o uniforme da escola. Os

envelopes e papel para confecção das logomarcas foram cedidos por empresas parceiras da associação.

Envolveu também a participação de empresários na “Festa da Família”, onde o presidente da associação entregou as premiações aos 5 (cinco) primeiros colocados.

Comunidade: Neste projeto que envolve a participação da empresa e da escola trabalhando juntas por um objetivo de desenvolver a participação do aluno na história de sua escola, quem mais ganha é a comunidade, pois recebe em seu ambiente jovens, adolescentes e crianças mais participativos e construtores da sua própria história.

5.3.7.7 Banco de Talentos

O Banco de Talentos é mais um projeto que une os interesses de pais, professores, alunos e empresários. A ampliação dos muros da escola tem propiciado mais do que esperança de um simples emprego, mas de que o processo educacional pode contemplar a formação de “cérebros de obras”. A idéia deste projeto surgiu da necessidade de o aluno trabalhar perto da escola, prevendo com isso a diminuição da desistência escolar e do atraso dos alunos nas aulas (anexo 28).

Escola: A escola, em uma preocupação com o futuro de seus alunos, já no início das reuniões propõe uma aproximação maior entre alunos e empresas do bairro. Dessa forma se aumentariam as chances de colocação profissional dos jovens acima de 16 anos que estudassem na escola como a vontade de continuar os estudos. Outra razão seria também a diminuição da necessidade de deslocamentos muito distantes para trabalhar, o que muitas vezes impossibilitava o jovem de continuar estudando. Assim, o aluno trabalharia, estudaria e moraria no bairro. A escola faria o papel de organizadora e realizadora do projeto em parceria com outras instituições como por exemplo as centrais de estágio.

Empresa: Na busca de recursos de viabilização do Banco de Talentos, aproveitou-se a oportunidade do Projeto “Fundo de Miniprojetos da Região Sul”, em que a escola e uma cooperativa também sócia da ASSET/ACIF – Seccional Trindade, propuseram o tema “Conhecendo a comunidade para gerar oportunidades”. Mesmo diante da recusa da proposta enviada e da dificuldade de se compreender por que a instituição pública no mesmo momento que promove novas

iniciativas, elimina propostas tão inovadoras como esta, a idéia se manteve. Aliás, sua validação permanece mediante a necessidade de mercado e na busca de novos caminhos para conseguir os recursos necessários à sua realização.

Comunidade: Neste projeto os jovens e adolescentes do bairro aumentariam suas chances de trabalhar bem como suas expectativas de vida, diminuindo muitas vezes a violência gerada pela falta de envolvimento ou mesmo por falta de expectativas de futuro.

5.3.7.8 Projetos Culturais

São projetos subsidiados por meio da lei Rouanet, lei essa que permite que utilizem se uma parte, sendo 4% sobre as leis federais, 5% sobre as leis estaduais (ICMS) e 20% sobre as leis municipais (IPTU), para investimentos em projetos culturais.

Um dos diretores da ACIF, presentes na reunião dá total apoio a esta iniciativa, argumentando a necessidade de novos conceitos turísticos para Florianópolis. Diz também que a ASSET/ACIF – Seccional Trindade está sendo fundamental para o bairro. E fala sobre a importância de oferecer um treinamento aos contadores, para que estes fiquem mais integrados com este tipo de incentivo.

O que se quer atingir é um número grande de empresários que percebam a importância de investimentos na cultura e também a possibilidade de empresas, ainda que pequenas, participem e sejam patrocinadoras de iniciativas como esta. O objetivo é que a implantação deste projeto seja a realização de uma ação para o ano 2001, envolvendo questões culturais ligadas ao bairro.

5.3.7.9 Projeto Portal Físico e Virtual

A vontade de tornar o bairro mais sinalizado e mais bonito fez com que despertasse interesse por parte dos associados em se construir um portal físico, delimitando desta forma as três vias de acesso ao bairro e um acesso virtual.

O acesso virtual está veiculado como uma página da Web, instalada em um servidor cedido por um dos associados. Como na página veicula uma vitrine, as empresas podem investir em propaganda (anexo 29).

O acesso físico ainda está em fase de desenvolvimento e em busca de parceiros para a realização. Algumas ações já foram realizadas, como por exemplo, o contato

com a Universidade para a realização de um convênio, onde sejam incluídos graduandos no projeto. Outra preocupação é que neste portal seja retratada um pouco da cultura do bairro, para isso, está sendo organizado um concurso onde os moradores poderão ajudar a definir como será a obra.

5.3.7.10 Questões Viárias

Este assunto se tornou importante e presente por várias reuniões, pois era um problema urgente a ser resolvido. Não foi especificado como projeto, mas merece relevância pela atuação efetiva da associação na solução dos problemas.

As primeiras reivindicações as questões do trânsito foram relacionadas a:

- Faixa de Pedestres – devem ser feitas depois do recapeamento asfáltico; sinalização de lombadas;
- placas na avenida Beira-Mar com sinalização do Bairro Trindade;
- plano Vário da Trindade;
- recapeamento asfáltico.

O próximo encaminhamento em relação ao trânsito foi levantado por um dos integrantes, sobre a questão de que a Rua Lauro Linhares não chegaria mais até a Av. Beira Mar. Em reunião se decide por entrar em contato novamente com IPUF, levantando-se também a intenção de se fazer uma mobilização.

As questões relacionadas ao trânsito começam a ter uma dimensão maior em todo o bairro e a associação já está veiculando um abaixo-assinado para que se ouça a comunidade e assim se tomem decisões. Este caso vai para a televisão e para os jornais (anexo 30), diversas autoridades já estão envolvidas e a grande preocupação continua sendo a falta de acesso da rua principal do bairro a uma das ruas principais da cidade.

O recapeamento da rua foi providenciado, algumas das reivindicações da comunidade foram aceitas pelo poder público e ainda se discutem algumas medidas em relação ao trânsito.

6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Considerações finais

O resultado deste trabalho aponta algumas considerações possíveis de serem feitas:

É possível construir um modelo para o desenvolvimento local planejado a partir de ações voltadas para a integração.

Foi possível por intermédio da proposta indicar procedimentos para o desenvolvimento local de uma região.

O sucesso da parceria refletido em resultados como: comportamento ativo e integrado dos alunos diante dos problemas a serem resolvidos; a troca de benefícios entre empresários e alunos; produto em troca de propaganda (Marketing Socialmente Responsável); e a motivação dos empresários para a formação de uma associação.

A parceria entre escola e empresa foi concretizada, os benefícios distribuídos: alunos – conseguiram dinheiro para formatura, como almejavam; e tiveram uma rica experiência de aprendizado, desenvolvendo habilidades empreendedoras, de acordo com o objetivo do Projeto Piloto; escola – recebeu uma parcela financeira do lucro arrecadado e um comportamento pacífico dos alunos e comunidade durante a festa; empresas obtiveram o marketing de suas empresas de forma responsável e o reconhecimento da comunidade acadêmica.

O objetivo do Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor ia além. Demonstrar os resultados positivos foi, sem dúvida, uma conquista, porém junto com ela estava o desafio do sétimo passo metodológico aplicado, o Recomeçar.

Muitas propostas e projetos nasceram dos contatos realizados, como a proposta de criação de uma associação da Trindade. O desafio é justamente a continuidade.

Foi comprovado, como exposto nos resultados do projeto, a possibilidade de envolvimento empresarial em ações junto a comunidade escolar com troca de benefícios. O aspecto de caridade foi trabalhado e ultrapassado, alunos, professores, diretores e empresários desfrutaram de um novo tipo envolvimento.

O fato é que a Responsabilidade Social das empresas parece não ser uma questão apenas de querer pessoal ou de ato de caridade. A inclusão de um item cada dia mais valorizado no universo corporativo: a responsabilidade social.

A idéia, dos empresários parceiros do projeto, se concretizou na estruturação da ASSET/ACIF – Seccional Trindade. Um dos grandes diferenciais da ASSET/ACIF - Seccional Trindade está no fato de ter como integrantes da associação representantes da escola, inclusive utilizando o próprio prédio escolar para as reuniões. Assim, empresas e escola iniciam um caminho de parceria na resolução dos problemas.

É claro que cada empresário está atento ao lucro monetário de sua empresa, mas estão percebendo também a importância do lucro social, e trabalhando por eles.

Várias são as metas da ASSET/ACIF – Seccional Trindade. Em seus planejamentos foram identificados uma série de pontos como alvos de ação, dentre eles pontos necessidade de atuação no ambiente escolar, como: oficina profissionalizante; apoiar cursos profissionais; montar um banco de talentos com alunos da escola.

A integração dos empresários com a comunidade está gerando muito mais benefícios, resolvendo problemas técnicos e práticos do cotidiano.

Mudar do antigo para o novo, do passado para o futuro do ultrapassado para o inovador é redesenhar possibilidades para uma nova realidade. Como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional; como agente ativo na gestão da mudança.

O término deste trabalho aponta também novas formas de relações de trabalho na era do conhecimento e da velocidade. A flexibilidade exigida para garantir o sucesso empresarial torna indispensável a alteração do pacto social que tem caracterizado a relação de trabalho nas empresas.

O pacto social existente nas empresas de cada um por si vem, de forma lenta, se desintegrando. A partir deste trabalho foi possível vislumbrar uma nova forma de agrupamento. Além das novas exigências que se colocam a cada organização de sucesso, a própria evolução do mercado de trabalho e das exigências da sociedade atual desencadeiam uma conceituação de negócio fixada em novos pressupostos.

Cada vez mais a vantagem competitiva das empresas está na sua capacidade de identificar, aliciar o apoio e reter os melhores ativos humanos existentes. O

indivíduo contemporâneo assume-se como cliente no interior da organização onde trabalha, procurando empregadores que satisfaçam as suas necessidades e expectativas e que lhe forneçam produtos e serviços que respeitem as suas exigências.

Para entender as dificuldades surgidas com a implementação de mudanças, fator que será enfrentado por todas as organizações, sendo essencial não somente para seu desenvolvimento como também para se manterem no mercado.

Diante de uma economia globalizada que está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando as empresas a fazerem melhorias não apenas para competir e crescer mas também para sobreviver. Diante deste quadro, os empreendedores se deparam com um grande desafio: Alcançar transformações bem-sucedidas.

Ter consciência da necessidade de transformação dentro das organizações, senão agora, em um futuro bem próximo, para possibilitar sua sobrevivência no mercado. Desta forma, pode-se afirmar que a maneira de administrar esta mudança será um item de extrema importância para o sucesso de uma organização, em um mundo competitivo.

Outro fator importante é a participação das pequenas empresas neste tipo de experiência, seja por um fator de sobrevivência ou por visão de futuro, elas estão sendo grande catalisadoras de ações locais e de uma forma coletiva.

As parcerias realizadas pela associação, tanto entre seus associados, quanto com a comunidade, em geral, vêm trazendo uma maior conscientização das partes em relação ao seu papel na sociedade. Três importantes setores da sociedade brasileira: o governo, o setor de negócios e o setor social precisam fazer sua parte caso se deseje criar – ou melhor, recriar – comunidades saudáveis e socialmente organizadas para este século que começou. O empresário hoje não pode mais pensar somente no lucro gerado pelos seus produtos ou serviços. Nesse sentido, a experiência da associação vem de uma certa forma contribuindo para esta tendência, criando uma nova consciência mais integrativa dos setores sociais. A escola, contribuindo com iniciativas com o objetivo de extrapolar os muros da instituição, os empresários na tentativa de melhorar seus negócios, bem como deixar a região onde ficam seus negócios mais atraentes.

Essa condução para os resultados é um paradigma para o trabalho no futuro. A filantropia deixa espaço para projetos inovadores que resolvam problemas. Neste universo as palavras de ordem que suportam as mudanças dentro de uma organização são: planejamento, comprometimento, participação, motivação. Enfim, um projeto conjunto entre todos os atores envolvidos, senão na preparação, na concretização dos processos de mudança.

6.2 Recomendações para trabalhos futuros

Desenvolver uma metodologia que possa ser aplicada por outros grupos que têm o interesse em criar uma associação.

Desenvolver um projeto de capacitação para empresários, via associações comerciais. Despertando neles a necessidade do envolvimento de uma associação na capacitação e desenvolvimento de empresas e empresários.

Criar um programa de desenvolvimento para os bairros, com base no modelo apresentado na presente pesquisa.

Promover a integração da comunidade em um projeto que permita que o empresário saia dos muros de sua empresa e participe dos vários ambientes em que sua empresa está envolvida.

Por meio de um estudo qualitativo, baseado em entrevistas, detectar o perfil do empresário participante desta associação.

7 REFERÊNCIAS

- BARQUERO VÁSQUEZ, A. **Política Econômica local**. Madrid: Piramide, 1993.
- BATY, Gordon. **Pequenas e Medias Empresas dos Anos 90**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BIRLEY, Sue & MUSYKA, Daniel. **Dominando os desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BUFORD, Bob. Os *baby boomers*, as igrejas e os empreendedores podem transformar a sociedade. In: HESSELBEIN, Frances et al. **A Comunidade do futuro. Idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.
- CAPRA, Fritjof. Uma abordagem de sistemas ao paradigma nascente. In: RAY, M. & RINZLER, A. (orgs). **O Novo Paradigma nos Negócios**. São Paulo: Cultrix, 1999.
- CARVALHO, Horacio M. **A participação e a organização consensuadas como uma das dimensões da cidadania**. Brasília, Projeto Áridas, GT VII - Integração com a sociedade. SEPLAN – PR, 1994.
- CASAROTTO Filho, N.; Pires, L. OH. **Rede de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester, Nova Iorque: Wiley, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHURCHILL, N.C. & MUZIKA, D.F. **Entrepreneurial Management: a Converging Theory for Large and Small Enterprises**. INSEAD, Fontainebleau, France – Babson Research Conference: 1994.
- COHEN, D. Como se faz gente que faz? **Revista Exame**, edição 721, ano 34, nº 17, agosto/2000, pág.158 a 167.
- COVEY, Stephen. **Os Sete Hábitos das Pessoas muito Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência, e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.
- DE bem com o Mundo. Associação Comunidade de Mãos Dadas. **Boletim Informativo Semanal.** Nº 7. Santos, 24 de julho de 1998.
- DE MARCHI, Ricardo. Capital humano. **Revista PROTEÇÃO,** ano VII, outubro, 1995.
- DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem trabalho.** Trad. Eugênia Dehein Zelin, São Paulo: Esfera, 1999.
- DEAKINS, David. **Entrepreneurship and Small Firms.** London, 1996.
- DEMAC. **Programa de impacto a la comunidad - conviertase en emprendedor.** Monterrey: N.L, 1990.
- DEMO, Pedro. **ABC Iniciação à competência reconstrutiva do professor básico.** Campinas: Papyrus, 1995.
- DOLABELA, Fernando. **A oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- DYSON, E. **Revista Management,** junho, 1998.
- FERREIRA, A. L. **Marketing para empresas inovadoras.** Rio de Janeiro: Experts Books, 1995.
- FERREIRA; Ademir Antonio. **Gestão Empresarial: De Taylor Aos Nossos Dias.** Editora: PIONEIRA THOMSON Learning. 1 edição 5 triagem 2000.
- FILION, L.J. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

- FILION, L.J. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Vol. 31, Nº 3. Jul/Set.: 63-72, 1991.
- FILION, L.J. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Vol. 33, Nº 6. Nov/Dez.: 50-61, 1993.
- FLORIANI, Luiz Carlos. O ritmo das mudanças. In: **Jornal AN Capital**, 16/nov, 1999.
- FOLLET, M.P. **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FREEMAN, C. The Economics of Technical Change: A critical survey article for the Cambridge. **Journal of Economics**, jan. 1993 (mimeo).
- GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas. A Teoria na Prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GAROFOLI, G. **New firm formation and local development: the Italian experience**. Entrepreneurship & Regional Development, 4(2), 101-125, 1992.
- GARTNER, W. B. A Conceptual Framework of Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, vol. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.
- GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, Carlos E.N.. **A Pequena e Média Empresa na Estrutura Industrial Brasileira**. 1976. Tese. EAESP/FGV, São Paulo.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Jan./Mar. 2.000
- GOURLEY, Catherine. **Wheel of Time: A Biography of Henry Ford**. Millbrook Pr Inc, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e o contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- HASSARD, Jack. **Environmental Science on the Net: The Global Thinking Project**. GOODYEAR, 1999.

- HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HESELBEIN, Frances. O sonho que se coloca a nossa frente. In: HESSELBEIN, Frances et al. **A Comunidade do Futuro. Idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.
- HOCK, Dee. **Nascimento na era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2001.
- KAILA, M.; MYLLYNIEMI, T.; KAURANEN, I.; AUTIO, E. **The Growth of New Technology-Based Companies**. SITRA, n. 103, Helsinki, 1990.
- KANITZ, Stephen. Iniciativa X Acabativa. **Revista Veja**, p.22, 11/nov, 1998.
- KISIL, Marcos. Formas de Organização do Investimento Social: Qual o melhor caminho? **Conferência de Responsabilidade Social**, 2000, Auditório da Reitora da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Anotações de transparências.
- KLAES, L.S. Histórico sobre associativismo. **Notas de entrevista**. Florianópolis, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise e planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. Balanço Social: uma demonstração da responsabilidade social, ecológica e gestorial das entidades. **Revista Brasileira de Contabilidade**, set/out, 1998:42-51.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- LEFORT, Claude. **Renascimento do nacionalismo e enfraquecimento do Estado -Nação**. Disponível em http://www.pr.gov.br/seec/brasil500_03/palestra28.html. Acesso em 05/01/2001.
- Lezana, A. G. R. & Tonelli, A.. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. ENE/UFSC. Florianópolis, 1998.
- LEZANA, A. G.R. **Empreendedorismo e Ciclo de Vidas das organizações**. Material do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis: 2000.

- LIMA, E.C. de S. Algumas questões sobre o desenvolvimento do ser humano e a aquisição de conhecimentos na escola. **CURRÍCULO BÁSICO PARA A ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ**. Curitiba, 1990.
- MAGALHÃES, Dulce. O que os empreendedores tem em comum. In : **Amanhã – Economia e negócios**. Disponível em <http://www.work.com.br>. Acesso em dezembro/2000.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MASUTTI, S. L. **Modelo para o Desenvolvimento Produtivo Planejado: aplicação à região sudoeste do Paraná**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- MCCLELLAND, D.C. (1976) **The Achieving Society**. Nova Iorque, Irvington Publishers. Original Edition: Princeton, New Jersey, Van Nostrand, 1961.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social & Cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MONTANA, P. & CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1997.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NICÁCIO, José Angelo. **Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Integradas em Cooperativas**. Dissertação apresentada à UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- NIEDERAUER, M. C; PEREIRA, S. M. **Considerações sobre o comportamento empreendedor e a busca de informações e sua efetiva utilização**. In: I ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO. Florianópolis SC: Anais I: 1999.
- O PULO do Gato. Sílvia Autuori. Adaptação – Florianópolis: Som, s.d. 3 rpm. Distribuidora Eletro Técnica. Disco de Vinil.
- O que as Empresas Podem Fazer pela Educação**. São Paulo: CENPEC: Instituto Ethos, 1999. Disponível em <http://www.ethos.org.br> - <http://www.cenpec.org.br>. Acesso em 28/01/01.
- Registro de novas empresas cai 33% em SP**. OESP – O Estado de São Paulo. São Paulo, 16 de maio de 1999.

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Orientação para Constituição de Cooperativas, conforme a nomenclatura do Sistema OCB. - 8. ed. Brasília, 2000.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, M.S. **A Formação do Empreendedor**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

PINCHOT III, G. **INTRAPRENEURING: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1985.

PORTER, Michael. **Estratégia**. São Paulo: Campus, 1998.

PRODER. Programa de Emprego e Renda do SEBRAE. Novas empresas e alternativas econômicas para os municípios. **Revista do SEBRAE**, caderno especial do empreendedor. Set. 1998.

SAY, J.B. **Cours d'Economie Politique et Autres Essais**, Paris: Flammarion. GF Flammarion, Nº 879, 1996.

SCHERER-WARREN, I. & NPMS. **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 1998.

SCHUMPETER, J.A., **The Theory of Economic Development**, published in German (1912), 1^a t edition in English: Cambridge, Mass., Harvard University Press 1934, also: Cambridge, Mass.: Harvard Economic Studies, volume 46, London: Oxford University Press, 1934.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 05-16, jan./mar. 1990.

SILVA; Benedicto. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SMITH, A. **The Wealth of Nations**. New York: The Modern Library, 1937.

SOUZA SANTOS, L. **Empreendedorismo no Ensino Fundamental: uma aplicação**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

STEWART, T. **Capital Intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas.**

Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A.F., FREEMAN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: BALCÃO, Y. F., CORDEIRO, L.L. **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 173-191.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica.** São Paulo: Atlas, 1979.

TOCQUEVILLE, A. **A democracia na América.** Tradução de Neil Ribeiro da Silva. São Paulo / Belo Horizonte: EDUSP/Itatiaia, 1977.

ULBRICHT, V. R.; NIEDERAUER, M. C.; COSTA, M. C. A criatividade e o empreendedorismo In: **I ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO.** Florianópolis SC: Anais I, 1999.

VALLS, Álvaro L.M. **O que é ética?** São Paulo: Brasiliense, 1996.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. **Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo.** Madrid: Pirámide, 1988.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. Desarrollos reciente de la política regional. La experiencia europea. **Revista EURE.** Santiago de Chile, vol. XXII, n.º 65, jun.(1996).

8 ANEXOS

ANEXO 1 - Reunião da ASSET/ACIF – Seccional Trindade na sala de aula da Escola de Ensino Fundamental Hilda Theodoro Vieira

ANEXO 2 - Equipe de pesquisadores da escola de Novos Empreendedores com alunos que participaram do Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor

ANEXO 3 - Empresários parceiros do projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor: o começo

ANEXO 4 - Primeiro contato dos empresários parceiros da festa “Arraiá do Jeca Tatu” com a Escola de Ensino Fundamental Hilda Theodoro Vieira

ANEXO 5 - Incentivo dos pesquisadores da Escola de Novos Empreendedores na consolidação da idéia de criar uma associação dos empresários do bairro da Trindade: primeiro convite

ANEXO 6 - Primeira ata da reunião da Associação

ANEXO 7 - Primeira idéia de logomarca da Associação

ANEXO 8 - Quadro atualizado de associados da ASSET/ACIF – Seccional Trindade

ANEXO 9 - Lista de associados: antes de inaugurada a Seccional Trindade

ANEXO 10 - Evolução dos associados - depois de inaugurada a seccional

ANEXO 11 - Empresários da Trindade (re)unidos

ANEXO 12 - Inauguração da Seccional

ANEXO 13 - Comunidade é beneficiada pela ASSET/ACIF – Seccional Trindade

ANEXO 14 - Metaplan Geral

ANEXO 15 - Metaplan em ação

ANEXO 16 - Lista de presença – compromisso assumido

ANEXO 17 - Comunicação constante - convite via fax

ANEXO 18 - Processo de criação da logomarca da associação

ANEXO 19 - Uso conjunto das logomarcas: ASSET e ACIF

ANEXO 20 - Especialista em marketing auxilia os alunos no processo de construção da nova logomarca da escola – troca de conhecimento

ANEXO 21 - Projeto Mapeamento

ANEXO 22 - Projeto Trindade Verde

ANEXO 23 - Projeto Café de Idéias

ANEXO 24 - Projeto Ande Bem

ANEXO 25 - Projeto Ande Bem

ANEXO 26 - Projeto Latinha: a participação da escola

ANEXO 27 - Premiação dos alunos que participaram do Projeto Logomarca. Diretor da ASSET/ACIF Seccional Trindade entregando o prêmio para a primeira classificação.

ANEXO 28 - Projeto Banco de Talentos em reportagem

ANEXO 29 - Portal Virtual da ASSET/ACIF – Seccional Trindade

ANEXO 30 - Mobilização da ASSET/ACIF – Seccional Trindade frente às dificuldades do trânsito no bairro