

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO – CTC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGE

**EMPREENDEDOR INTEGRADOR –
MOBILIZADOR DE PARCERIAS COOPERATIVAS
INTER EMPRESARIAIS QUE PROPORCIONAM UM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL – D.R.S.**

Um estudo de caso

Omar Felipe Paludo

FLORIANÓPOLIS

2008

OMAR FELIPE PALUDO

**EMPREENDEDOR INTEGRADOR –
MOBILIZADOR DE PARCERIAS COOPERATIVAS
INTER EMPRESARIAIS QUE PROPORCIONAM UM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL – D.R.S.**

Um estudo de caso

Tese apresentada como requisito à obtenção de grau de Doutor em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Florianópolis, fevereiro de 2008.

**EMPREENDEDOR INTEGRADOR –
MOBILIZADOR DE PARCERIAS COOPERATIVAS
INTER EMPRESARIAIS QUE PROPORCIONAM UM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL – D.R.S.**

Um estudo de caso

OMAR FELIPE PALUDO

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de

DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Orientador

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Moderador

Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.
Membro

Prof. Marcus Santos Lourenço, Ph. D.
Examinador Externo

Profª . Patrícia Cristiane de Souza, Dra.
Examinadora Externa



A minha querida

Paola Paludo Tissot

*pela alegria da inocência, pela inteligência da
vivacidade e pelo discernimento em perceber que
o amor que se dedica sempre volta para nós, em
qualquer tempo, em todos os tempos, na sábia*

Divindade dos laços da eternidade.

*Você deve ser a mudança que quer ver no mundo.
Se tiver fé em que serei capaz de fazê-lo,
adquirirei certamente a capacidade de realizá-lo,
mesmo se não a possuía ao começar.*

Mahatma Gandhi

*Somos donos de nossos atos, mas não donos de nossos sentimentos.
Somos culpados pelo que fazemos, mas não somos culpados pelo que sentimos.
Podemos prometer atos, mas não podemos prometer sentimentos...
Atos são pássaros engaiolados, sentimentos são pássaros em vôo.*

Mário Quintana

AGRADECIMENTOS

Ao realizar esta pesquisa são muitas as pessoas a quem devo agradecer pois, somente com a colaboração, participação, orientação, apoio e amizade delas é que foi possível concluir este estudo a bom termo. Torna-se difícil agradecer individualmente a todos os envolvidos – informantes, colegas de trabalho e amigos – que nesta tese encontrarão o resultado dos nossos esforços consolidados.

Em especial agradeço:

À Deus pelo amor e proteção que me permite superar todos os obstáculos na minha vida pessoal e profissional.

Ao Professor e Orientador Dr. Nelson Casarotto Filho pelo apoio, compreensão, incentivo e liberdade que tive para trabalhar e pelas contribuições e esclarecimentos fundamentais ao desenvolvimento da pesquisa, sobretudo pela compreensão diante dos problemas enfrentados.

Aos professores Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr. Marcus Lourenço e Dra. Patrícia Cristiane de Souza, pela disponibilidade em apreciar criticamente esta tese e pelas importantes considerações feitas à esta pesquisa.

Ao Professor Sr. Raimundo Zumblick, Ex-Reitor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC pela confiança e boas referências creditadas ao autor.

Ao Banco do Brasil S.A. e ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, pela oportunidade e apoio para que este estudo se tornasse viável e válido às Instituições.

Aos empreendedores Marcos Lichtblau, Norberto Dias, Leônidas Vieira Júnior, Cláudio Roberto Grando e Luciano José Teixeira Moreira, pela amizade, receptividade e colaboração em fornecer os dados para realização desta pesquisa.

Aos profissionais Domingos Sávio Censi, terapeuta; Ana Maria Rodrigues Eiras, Márcia Batistton e Alexandre Matos Rosa, psicólogos; e Roberto José Gomes de Alvarenga, psiquiatra; todos amigos que me estimularam e contribuíram com esta pesquisa.

A todos os colegas de trabalho pelo profissionalismo e compreensão durante os anos em que estive envolvido nesta pesquisa e pelo carinho com que sempre me recebem.

A Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e aos seus professores pelo convívio durante esta jornada.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em especial a Rosimeri Maria de Souza pela compreensão e pela solidariedade ao acreditar nesta proposta.

Aos meus pais, Sr. Felipe Narciso Paludo e Sra. Maria de Lourdes Del Grandi Paludo por sempre apostar nos seus filhos, nos ensinando que o conhecimento é a única riqueza que de fato carregamos conosco para qualquer lugar, a qualquer momento, sendo o único capaz de transformar um sonho em objetivo de vida.

A amiga Ana Lúcia de Andrade pelo apoio incondicional e pela orientação metodológica, incentivo, amizade e credibilidade que pontuaram todos os momentos que nos dedicamos à concretização desta tese.

Aos amigos Cristiano Maciel, Jaisson André Pagnoncelli Bortolini e Maria Luiza Rosa Barbosa pelas indispensáveis contribuições a este trabalho, pelo incentivo e pelas boas conversas em torno do assunto.

Aos amigos da espiritualidade, em especial ao meu glorioso Santo Antônio e aos Doutores William Lang e Julius Robert Oppenheimer e toda sua valorosa equipe, que muito me assistiram, protegeram e inspiraram para que essa tese se concluísse com êxito.

Aos inúmeros amigos, anônimos nestas páginas, mas sempre presentes em minha lembrança, que das formas mais diversas possíveis auxiliaram na elaboração desta tese.

A todas as pessoas, que por não acreditarem nesta pesquisa e por seu preconceito, colocaram barreiras contra este estudo, fazendo com que aumentasse minha motivação e a certeza de prosseguir.

PALUDO, Omar Felipe. **Empreendedor Integrador – Mobilizador de Parcerias Cooperativas InterEmpresarias que Proporcionam um Desenvolvimento Regional Sustentável – D.R.S.** Florianópolis, 2008. 230p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2008.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar quais as competências necessárias ao Empreendedor Integrador – agente principal na mobilização da formação de parcerias entre empresas para a promoção de um desenvolvimento regional sustentável. Para alcançar este objetivo foram consideradas as competências características ao empreendedor integrador, cujo instrumento de pesquisa foi formulado a partir da bibliografia pesquisada, da análise dos modelos apresentados e da conversa formal com profissionais da área de psicologia organizacional. O método utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista semi-estruturada com questões qualitativas e quantitativas e a observação não participante, que inferiu, com base nas respostas do pesquisados, a presença das características avaliadas. A pesquisa foi desenvolvida com cinco empreendedores, sócios-proprietários das empresas que estão constituindo um Consórcio de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, em estágio de formação, que irá se instalar no distrito industrial de Biguaçu, município da Região da Grande Florianópolis, Santa Catarina. O estudo demonstrou que na percepção dos pesquisados, a formação profissional, a experiência na área e o grau de amizade que há entre eles foi o catalisador para que se sentissem motivados para cooperar. Também foi identificado o fato de as empresas serem do mesmo ramo de atividade, mas não fabricarem produtos concorrentes entre si, o que tem permitido a coesão entre os membros, que não se vêem como concorrentes, e sim, como parceiros. Constatamos que a presença dos fatores indicativos em cada característica avaliada está presente em graus diferenciados entre os participantes, destacando-se a existência em alto grau do elemento confiança entre os empreendedores, e esta é a base que está facilitando e agilizando o processo de formação do consórcio empresarial, minimizando os riscos e incertezas pertinentes ao processo e auxiliando a superar a dimensão hostilidade que pressiona os empreendedores integradores a encontrar uma solução para um problema comum as empresas. Por outro lado, favorece e estimula o surgimento de um comportamento cooperativo nos envolvidos. Percebemos que os diferentes tipos de liderança coexistem de forma harmônica e tem sido salutar para minimizar as deficiências de conhecimentos neste processo. Propomos, a partir da mudança de paradigma do individual competitivo para o grupal cooperativo, as características fundamentais ao perfil do empreendedor integrador, considerando as condições para a promoção de um desenvolvimento sustentável, viável economicamente, socialmente justo e ecologicamente correto, inclusive alertando para a dimensão cultural que influencia as relações entre pessoas, e que por sua vez influenciam no perfil do Empreendedor Integrador de uma localidade em particular, sendo a questão cultural o quarto pilar da sustentabilidade no processo de globalização.

Palavras-Chave: Empreendedor Integrador, Comportamento de Cooperação, Confiança, Consórcio de Empresas, Competências, Desenvolvimento Regional Sustentável.

PALUDO, Omar Felipe. **Integrative Entrepreneur – Mobilizer of Interbusiness Cooperative Partnerships that Provide a Sustainable Regional Development – SRD**. Florianópolis, 2008. 230 p. Dissertation (PhD in Production Engineering) - Post-Graduate Program in Production Engineering, UFSC, 2008.

ABSTRACT

The objective of this research is to verify which skills are necessary for the Integrative Entrepreneur – principal agent in mobilising the formation of partnerships among enterprises for the promotion of sustainable regional development. To reach this objective were considered the characteristic competences to the integrative entrepreneur, whose tool of search was formulated from the searched bibliography, analysis of the models presented and the formal conversation with professionals in the field of organizational psychology. The case study was the method used in this dissertation. For the data collection was utilized the semi-structured interview with qualitative and quantitative questions and the non-participating observation, that inferred, based in the reply of the researched people, the presence of the evaluated characteristics. The research was developed with five entrepreneurs, partner-proprietors of enterprises that are constituting a consortium of Enterprises of Information Technology and Communication – ITC, in formation traineeship, which will be installed in the industrial district of Biguaçu, municipality of the Greater Florianópolis Region, Santa Catarina. The study showed that in the perception of the searched people, professional training, experience in the area and the degree of friendship among them was the catalyst for those who feel motivated to cooperate. Also it was identified the fact that the enterprises are in the same activity line, but not manufactured products competing with each other, which has allowed the cohesion among members, which are not competitors, but partners. We verified that the presence of the indicative factors in each evaluated characteristic is present in differentiated degrees among participants. The existence in a high degree of the confidence element among entrepreneurs was detached, and this is a base that is facilitating and making agile the formation process of the enterprise consortium, minimizing risks and uncertainties pertaining to the process and helping to overcome the hostility dimension that press the integrative entrepreneurs to find a solution for a common problem to the enterprises. Otherwise, it promotes and encourages the emergence of a cooperative behavior in involved people. We noticed that the different types of leadership coexist in harmonic order and it has been salutary to minimize the deficiency of knowledge in the process. We propose, from the paradigm change of the competitive individual for the cooperative group, the fundamental characteristics to the profile of the integrative entrepreneur, considering the conditions for the promotion of a sustainable development, economically viable, socially just and environmentally correct, including to alert for the cultural dimension that influences the relations among people, and that in his turn influence the profile of the Integrative Entrepreneur of a locality in particular, being the cultural issue the fourth pillar of sustainability in the process of globalization.

Keywords: Integrative Entrepreneur. Cooperation Behavior. Confidence. Enterprises Consortium. Competences. Sustainable Regional Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo EURADA de processo de desenvolvimento de <i>clusters</i>	41
Figura 2 – Princípios, formas de organização e relações de trabalho no Pós- Fordismo	56
Figura 3 – Interação entre as esferas da sociedade plural	63
Figura 4 – Mapa de orientação conceitual	66
Figura 5 – Tipos de redes de empresas – adaptado de IAD/FIESC	69
Figura 6 – As bases da Governança Empresarial baseado em <i>ENTERPRISE</i> <i>GOVERNANCE</i>	82
Figura 7 – Os quatro estilos de comportamento do Líder	93
Figura 8 – Decomposição da maturidade segundo Hersey e Blanchard	96
Figura 9 – Liderança situacional	97
Figura 10 – Definição da maturidade e dos quatro estilos de liderança	99
Figura 11 – As três dimensões da competência	107
Figura 12 – Etapas para definição das características avaliadas	120
Figura 13 – Estrutura da pesquisa	126
Figura 14 – Localização do município de Biguaçu	129
Figura 15 – Processos e desafios para o desenvolvimento	190

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos principais indicadores do perfil sócio-demográfico dos pesquisados	150
Gráfico 2 – Distribuição da percepção do índice de rotatividade médio de pessoas nos últimos três anos em sua empresa	159
Gráfico 3 – Distribuição da percepção quanto aos motivos de sucesso de um consórcio de empresas	185
Gráfico 4 – Distribuição da percepção quanto aos motivos de insucesso de um consórcio de empresas	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de redes entre empresas	65
Quadro 2 – Princípios de boa governança	81
Quadro 3 – Situações de eficácia e ineficácia do comportamento do líder	94
Quadro 4 – Diferenças entre grupos e equipes de trabalho	103
Quadro 5 – Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores de sucesso por autores comportamentalistas	114
Quadro 6 – Perfil do empreendedor integrador	122
Quadro 7 – Missão, visão e produtos das empresas pesquisadas	141
Quadro 8 – Demonstrativo financeiro e pessoal das empresas	144

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problemática	17
1.2 Hipótese e objetivos	20
1.3 Justificativa	22
1.4 Estrutura do trabalho	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Território e territorialidade	28
2.1.1 DIMENSÕES	29
2.1.1.1 <i>Dimensão física</i>	30
2.1.1.2 <i>Dimensão política-organizacional</i>	30
2.1.1.3 <i>Dimensão simbólica</i>	31
2.1.1.4 <i>Dimensão econômica</i>	32
2.2 Redes de cooperação empresarial	33
2.2.1 REDES DE EMPRESAS	37
2.2.2 OS CLUSTERS REGIONAIS	38
2.2.3 ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS NA FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS	42
2.2.4 PARCERIAS DE EMPRESAS NA PROMOÇÃO DE UM DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL	48
2.2.4.1 <i>As mudanças macro-econômicas e o conceito de desenvolvimento</i>	48
2.2.4.2 <i>Desenvolvimento local e sustentabilidade</i>	55
2.2.4.3 <i>A parceria e as redes como elementos facilitadores da gestão do desenvolvimento local sustentável</i>	62
2.2.4.3.1 Consórcio de empresas	71

2.2.4.4 Perfil do profissional de desenvolvimento sustentável	75
2.3 Governança	79
2.4 Comportamento de cooperação	84
2.4.1 A LIDERANÇA E O LÍDER	85
2.4.2 LIDERANÇA SITUACIONAL	91
2.4.2.1 O comportamento do líder	92
2.4.2.2 A maturidade dos liderados	94
2.4.2.3 O estilo do líder e a maturidade dos liderados	96
2.4.3 TRABALHO EM EQUIPE	101
2.4.4 COMPETÊNCIA	106
2.4.5 EMPREENDEDOR	109
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	115
3.1 Delineamento da pesquisa	116
3.2 Sujeitos da pesquisa	118
3.3 Coleta de dados	118
3.4 Análise dos dados	123
3.5 Operacionalização das variáveis	123
3.6 Estrutura da pesquisa	125
3.7 Limitações da pesquisa	126
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	128
4.1 O Município	128
4.2 As empresas pesquisadas	130
4.2.1 GRUPO SPETO TECNOLOGIA	131
4.2.2 NANO ENDOLUMINAL	133
4.2.3 AUDACES	135
4.2.4 CIANET NETWORKING	137
4.2.5 AUTOMATISA	138
4.3 Conjuntos temáticos	144
4.3.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO	146
4.3.2 CONHECIMENTO TÉCNICO E EXPERIENCIA ACUMULADA, CONTROLE EMOCIONAL E COMUNICAÇÃO	151

4.3.2.1	<i>Percepção de quais atividades desempenha no seu dia-a-dia de trabalho</i>	152
4.3.2.2	<i>Percepção de existir alguém que pode substituí-lo em seu trabalho em caso de ausência</i>	153
4.3.2.3	<i>Percepção da qualidade do trabalho realizado em sua ausência ..</i>	154
4.3.2.4	<i>Percepção de como age diante de imprevistos em sua organização</i>	156
4.3.2.5	<i>Percepção da quantidade de funcionários comparativa ao volume de trabalho</i>	158
4.3.2.6	<i>Percepção do índice de rotatividade da mão-de-obra e o principal motivo deste em sua empresa</i>	158
4.3.2.7	<i>Percepção quanto à freqüência com que aplicam em suas atividades prioritárias as ferramentas administrativas POC3 e SWOT Analysis</i>	160
4.3.2.8	<i>Percepção quanto ao prazo para resolução de problemas</i>	161
4.3.2.9	<i>Percepção quanto à conduta para solucionar conflitos causados por um funcionário que está atrapalhando o desempenho do setor/equipe</i>	161
4.3.2.10	<i>Percepção sobre a posição de sua empresa no mercado atual ..</i>	163
4.3.2.11	<i>Percepção quanto a sua motivação pessoal com a idéia de formar o consórcio de empresas</i>	164
4.3.2.12	<i>Percepção sobre a forma de comunicar aos funcionários sobre a formação do consórcio de empresas</i>	166
4.3.2.13	<i>Percepção quanto as suas expectativas com a formação do consórcio empresarial</i>	167
4.3.2.14	<i>Percepção quanto a forma de estabelecer as “regras” para o funcionamento do consórcio nesta fase de formação e após, em funcionamento</i>	167
4.3.2.15	<i>Percepção de como é o processo de tomada de decisão no consórcio</i>	169
4.3.2.16	<i>Percepção da existência de sinergia e cooperação nas atividades extra-consórcio</i>	171

4.3.2.17	<i>Percepção quanto ao trabalho em prol do consórcio ser identificado como uma realização da equipe</i>	173
4.3.2.18	<i>Percepção da necessidade de realização de novos aprendizados e da preocupação em promover treinamentos</i>	175
4.3.2.19	<i>Percepção da preocupação com ações em prol do desenvolvimento regional sustentado</i>	177
4.3.2.20	<i>Percepção da ação e reação diante da comunicação de decisões controversas</i>	178
4.3.2.21	<i>Percepção do modo como seus colaboradores o ajudam a tomar decisões quando está em dúvida</i>	180
4.3.2.22	<i>Percepção quanto à indicação de sua atividade extralaboral que mais lhe agrada</i>	181
4.3.2.23	<i>Percepção de qual a sua auto-imagem como empreendedor</i>	182
4.3.2.24	<i>Percepção quanto ao conhecimento de outros consórcios empresariais e o principal motivo de sucesso e insucesso de um consórcio de empresas</i>	184
4.3.2.25	<i>Percepção quanto a sua participação na criação de instrumentos de cooperação e na função diretiva em associações e/ou sindicatos</i>	186
4.4	Competências do Empreendedor Integrador – Mobilizador de Parcerias Cooperativas Inter-Empresariais	187
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	194
5.1	Conclusões	194
5.2	Recomendações	201
6	FONTES DE INFORMAÇÕES	204
6.1	Referências bibliográficas	204
6.2	Bibliografia	214
ANEXO	224

1 INTRODUÇÃO

Um homem inteligente fabricará mais oportunidades do que aquelas que encontrar.
Francis Bacon

1.1 Problemática

Desde o fim da guerra fria, muitos países abriram seus mercados aos investimentos estrangeiros. Essa significativa mudança socioeconômica proporcionou um grande leque de oportunidades para as organizações multinacionais, que até hoje ainda está por se realizar. A partir deste contexto, Prahalad e Hart (2002) concluíram que

A verdadeira promessa do mercado não está na minoria rica do mundo desenvolvido ou nos consumidores emergentes da classe média: está nos bilhões de pessoas que estão participando da economia de mercado pela primeira vez. É hora das organizações multinacionais começarem a rever suas estratégias de globalização e a adotar a nova lente do capitalismo inclusivo.

Assim, percebe-se que diante das novas exigências do mercado, para que as empresas cresçam de forma sustentável é necessário que seus projetos de produtos e/ou serviços atendam primordialmente a três requisitos básicos: a) serem economicamente viáveis – capazes de atrair e manter investimentos de modo a gerar retorno e ganhos adicionais; b) serem ecologicamente corretos – capazes de se utilizar dos recursos naturais de uma região permitindo que esses recursos se

renovem periodicamente, no mínimo, no mesmo nível em que se renovavam antes de sua exploração para fins comerciais, proporcionando desta forma a preservação do meio ambiente às gerações vindouras para que dele possam se utilizar sem degradá-lo; c) serem socialmente justos – promovam a inclusão social, capacitando a mão-de-obra local, de modo a contribuir com a geração de empregos e elevar os índices de desenvolvimento humano da região mediante a correta utilização de seu capital humano.

Em resumo, a necessidade de se ampliar mercados respeitando o meio ambiente e buscando recursos na mão-de-obra local como uma forma de reduzir os custos de produção, está possibilitando a inclusão social da população de baixa renda, que por sua vez representa um novo desafio para as grandes organizações mundiais: Estas auxiliam a população de baixa renda a melhorar sua qualidade de vida, por meio da produção e distribuição de produtos/ serviços que estejam de acordo com os padrões culturais de cada local e que sejam, ao mesmo tempo, ecologicamente sustentáveis e economicamente rentáveis.

É dentro deste contexto de ampliar mercados e somar esforços que surgem as parcerias entre empresas que inicialmente eram apenas concorrentes ou não. A formação de redes de empresas que em parceria produzem para outras empresas que por sua vez atendem as grandes corporações; bem como o associativismo entre pequenas e micros empresas locais, revela o surgimento de uma nova maturidade profissional que aos poucos está se instalando em países, como o Brasil, onde a cultura da cooperação entre empresas de um mesmo segmento ou até mesmo de segmentos distintos de um mesmo ramo de atividade não existia.

Enquanto na Itália estes processos de liderança e governança corporativas, chamados de distritos industriais ou clusters e, dentro deles, os consórcios de

empresas, já se encontram em fase consolidada, aqui no Brasil, em função de vários fatores, dentre os quais pesa o fator cultural, este hábito, esta predisposição à cooperação está aos poucos se formando (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001 e AMATO NETO, 2000). Inicialmente, as pequenas e micro empresas se agrupam em blocos denominados Consórcios de Empresas e também em APL – Arranjo (ou Aglomerado) Produtivo Local. E esta nova formação corporativa requer maturidade profissional das lideranças integradoras que possibilitam a efetivação e evolução deste processo. Daí depreende-se que uma vez que as empresas estão se agrupando a outras empresas de forma a cooperar, quais as habilidades necessárias ao profissional que está por trás desse novo processo de liderança e governança corporativas?

Neste contexto o papel desse profissional é o de reformular e corrigir princípios e processos aliados à satisfação e a valorização dos envolvidos, de modo a promover um comportamento cooperativo nas lideranças. E, para mudar toda a estrutura no funcionamento empresarial de uma localidade que até então via os empresários de um mesmo ramo apenas como concorrentes, os fatores que influenciam o comportamento do grupo exerce importância destacada neste processo.

Dentro deste enfoque, Hersey e Blanchard (1986) concluem em suas pesquisas que, numa empresa, para mudar o conhecimento, são necessários algo equivalente a dois dias, para mudar o pensamento e a atitude, 20 dias; para mudar o comportamento 200 dias e para mudar o comportamento de um grupo leva-se 2000 dias. Para um grupo de empresas, pode ser mais complexo ainda o caminho da mudança.

Neste sentido, acredita-se que a identificação das habilidades necessárias ao profissional integrador que tem por função possibilitar o desenvolvimento e perpetuação desta nova forma de gerir recursos e pessoas, colaborando para que o desempenho pessoal e do consórcio de empresas sejam produtivos é de fundamental importância.

1.2 Hipótese e objetivos

A criatividade e o *feedback* dos executores do trabalho contribuem para o surgimento de novos métodos de trabalho, e a rigidez das normas inibem o processo criativo e desmotivam as lideranças envolvidas à contribuir de forma mais significativa para melhorar as próprias condições do trabalho cooperativo. Essa nova forma de trabalho associativo requer flexibilidade de estrutura e maturidade do profissional que a promove, de modo que possa gerar os resultados esperados.

Sem dúvida, a qualidade do trabalho desse profissional é mensurada também através da produtividade do consórcio de empresas, e este é influenciado pelas condições de trabalho e pela organização do trabalho, que prescreve as fórmulas e determina os ritmos das atividades, que conseqüentemente influenciam no desempenho deste trabalhador. Isto é, existem habilidades e competências que são indispensáveis neste profissional para que sejam atendidos os múltiplos envolvidos neste processo.

Deste modo, partindo-se da premissa de que a maneira como o trabalho está organizado no consórcio empresarial influencia os rendimentos que este irá obter e que por sua vez, esta produtividade depende das habilidades e

competências técnicas e comportamentais do profissional integrador, objetiva-se nesta pesquisa, identificar a formação do profissional que atua promovendo esta integração entre empresas concorrentes ou não, de modo que possam ser competitivas e promovam um desenvolvimento regional sustentável.

Neste sentido, através de um estudo de caso em um consórcio empresarial, em formação, na Grande Florianópolis, constituído por cinco empresas que atuam no segmento de tecnologia da informação e comunicação, pretende-se investigar a seguinte hipótese:

As características dos indivíduos que permitem as empresas se agruparem é um catalisador no processo de crescimento e expansão. Essas características são disponibilizadas e implementadas a partir das competências que são atribuíveis ao papel do empreendedor integrador.

Assim, o objetivo geral deste estudo é verificar quais são as competências indispensáveis na constituição do perfil do empreendedor integrador, que atua como líder no processo de unir empresas concorrentes ou não, para serem mais competitivas e contribuírem para a promoção de um desenvolvimento regional sustentável.

Desta forma, para alcançar o objetivo geral, pretende-se desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o perfil do empreendedor integrador a partir das competências indispensáveis para que exerça a liderança e promova esta forma de trabalho cooperativo por meio da parceria entre empresas que se unem em redes de empresas;

b) propor, a partir das condições de trabalho verificadas, das pesquisas realizadas e do estudo de caso empreendido um perfil ao empreendedor integrador que irá atuar neste novo mercado de modo a orientar as empresas que desejarem formar, inicialmente, um consórcio empresarial, dos requisitos indispensáveis ao líder que deverá representá-las neste processo para que possam crescer economicamente sem degradar o meio ambiente e promovendo a inclusão social a partir do aproveitamento dos recursos naturais e do capital humano da localidade.

1.3 Justificativa

Pequenas empresas, que atendem a demandas do mercado local, regional, nacional e inclusive as exportadoras, têm se agrupado em consórcios, como uma forma de se tornarem competitivas e ao mesmo tempo reduzir os custos de produção e logística despendidos.

Neste contexto percebe-se que a liderança profissional que exerce o papel de integrar empresas concorrentes ou não em um mesmo grupo com objetivo comum, tem participação fundamental no êxito deste empreendimento que revela uma nova forma nos processos de governança corporativas.

A importância deste estudo através do Perfil do Empreendedor Integrador, onde se enfoca especificamente as competências através de um estudo de caso, é que o aparecimento de novas necessidades gera novas atividades científicas e técnicas como os processos de Governança Corporativa. “A indústria pode e deve

reivindicar o que lhe é útil, não apenas nas áreas técnicas, mas também nos saberes sobre o homem”. (Wisner, 1994, p. 74) Esta é, provavelmente, uma das razões da necessidade de fomentar o desenvolvimento deste tipo de pesquisa que, são úteis à indústria, à economia em geral e à Universidade.

Desta forma a Análise do Perfil do Empreendedor Integrador é indispensável, pois o papel exercido por profissionais líderes empresariais que vêm, em um primeiro momento e até por formação cultural e histórica, seu concorrente como um opositor e não como um parceiro empreendedor requer um avanço na maturidade profissional dos envolvidos neste processo. Esta dupla abordagem habilidades comportamentais – competências técnicas delineiam um perfil inovador e inédito diante da necessidade de um “novo profissional”, para este novo tipo de mercado.

Trata-se de um processo recente e interativo de melhoramentos sucessivos na formação de redes de parcerias entre empresas, tanto na sua operacionalização quanto na sua concepção, visando aperfeiçoar esse novo mecanismo que aglutina interesses comuns de outrora concorrentes.

Uma parte crucial deste processo de formação de consórcios, APLs e Clusters destacada na Figura 1, modelo Eurada – Associação Européia de Agências de Desenvolvimento (p. 41), é que esta pesquisa vai contribuir de modo original para a consecução da fase destacada em azul, que envolve uma evolução nos conceitos ao trabalhar o engajamento, colaboração, mobilização e comunicação dos empreendedores em uma região onde essa tipologia de formação de redes de empresas ainda não faz parte da cultura local.

Enquanto os administradores procuram melhorias de processos administrativos e produtivos, freqüentemente esquecem de incluir no plano

estratégico, um trabalho consciente e individual de desenvolvimento dos valores humanos.

Se nas décadas seguintes, após a Revolução Industrial, o tecnicismo e a ânsia por produtividade esqueceram a dimensão humana no trabalho, para o novo milênio espera-se que a evolução dos conceitos de qualidade e as modificações culturais absorvidas pelos “territórios em movimento” estejam alcançando as pessoas, que são os reais agentes catalisadores de processos e, neste caso, o profissional integrador que promove a cooperação entre concorrentes.

A mudança é inevitável e benéfica. Uma empresa estagnada não cresce, definha. Uma empresa dinâmica pode progredir se souber transformar a forma de pensar, afinal, mudar não significa simplesmente melhorar o que já existe. E esta mudança passa pela conscientização dos profissionais para que novas soluções sejam identificadas.

A mesma coisa acontece com relação às mudanças organizacionais. Elas vêm acompanhadas de tanto jargão e o medo de as pessoas serem vistas como retrógradas que provocam muito discurso e ascensão de cabeças. A mudança, muitas vezes, só acontece no nível das palavras, enquanto que as ações continuam sendo como antes. De fato são piores que antes, porque aí entrou o elemento hipocrisia. (O'DONNELL, 1994, p. 23)

Além do não-envolvimento, e conseqüentemente o não-compromisso, os valores pessoais não podem ser impostos de fora. Só nascem com o aval e o consentimento do profissional. Quando esta relação é forçada surgem os mecanismos de autodefesa, que resultam em atitudes de resistência e resignação, dificultando e prejudicando o andamento do programa que se quer implantar. Assim, se o profissional não se transforma tão pouco se aprimorarão os resultados que poderá colher. Velhas atitudes para novos problemas não funcionam. Novas exigências situacionais, a exemplo das criadas pelas governanças corporativas de

grupos de empresas consorciadas, requerem um novo tipo de liderança, um novo perfil profissional se delineia.

Por isto, O'Donnell (1997, p. 65) considera a educação o caminho para o surgimento dos valores pessoais “o verdadeiro sentido da palavra *educar*, em latim (*educere*) significa *conduzir para fora*, ou seja, *extrair o potencial que está dentro do ser humano*.” Mas não é esta a noção que está implícita nas organizações, infelizmente. “Ainda pior, para a maioria de nós, o que chamamos de *educação* é de fato *treinamento* ou *adestramento*.”

1.4 Estrutura do trabalho

A partir da sistematização dos dados este trabalho foi dividido em cinco capítulos.

Neste primeiro capítulo apresenta-se a hipótese e os objetivos deste estudo e uma visão geral, contextualizando os aspectos sobre o Consórcio de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC que está em processo de formação e irá se estabelecer na Grande Florianópolis, no município de Biguaçu, estado de Santa Catarina.

No segundo capítulo apresenta-se um enfoque teórico que contextualiza o Território e Territorialidade, as Redes de Empresas e o Comportamento de Cooperação dos profissionais, que possibilita o desenvolvimento e perpetuação do processo de liderança e governança corporativas, que permitem a concentração e modo de produção participativo entre empresas, vistas inicialmente apenas como concorrentes.

No terceiro capítulo, elucida-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, identificando-se os sujeitos do estudo, os métodos, os instrumentos e procedimentos disponibilizados para a coleta e apresentação dos dados e a análise dos resultados, bem como as limitações desta pesquisa.

No quarto capítulo aborda-se as características do município de Biguaçu, das empresas pesquisadas, os resultados e a análise decorrentes do estudo de caso realizado no Consórcio de Empresas de Tecnologia da informação e Comunicação, em formação.

De acordo com a estruturação da pesquisa, nesta etapa é apresentada a análise dos perfis dos empreendedores integradores, apreciação das características dos líderes deste processo, e verificação da existência ou não de um perfil ideal para o profissional que desempenha esta função de promover a parceria entre empresas de modo que, ao atuar de forma cooperada, todas possam crescer de modo sustentável.

A partir das competências dos envolvidos e de nossa percepção e estudo empreendido, propondo-se as competências a partir do qual as empresas que desejarem se desenvolver mediante esta forma de integração, possam identificar os requisitos indispensáveis ao profissional adequado. Este Modelo Prescritivo Contributivo chama-se de *Empreendedor Integrador – Mobilizador de Parcerias e Cooperativas Inter Empresariais*, desenvolvida pelo autor a partir dos resultados do estudo realizado.

No quinto capítulo, destacam-se as conclusões e as recomendações elaboradas a partir da análise dos perfis estudados e das pesquisas realizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos segredos do êxito empresarial consiste não em a pessoa mesma fazer o trabalho, mas em reconhecer o homem apropriado para fazê-lo.

Andrew Carnegie

As organizações atuais vêm passando por intensas e rápidas mudanças. A organização do futuro vai da estratégia de mercado e da tecnologia da informação às alianças globais e estratégicas.

Houve a época em que, quem controlava a terra eram aqueles que detinham a vantagem econômica. No período da Revolução Industrial, a vantagem passou para aqueles que controlavam e ocupavam a fonte de energia – o motor. A fonte de energia do futuro é bem mais difícil de cultivar e administrar – é o capital humano, ou o que Lester Thurow, chama de “habilidades, educação e conhecimento”, enquanto que para Gary S Becker “o capital humano faz parte da riqueza das nações, assim como as fábricas, casas, maquinarias e outros bens físicos.” (SMITH e KELLY, 1997, p. 219-220)

Dimensões como tecnologia da informação, alianças, estratégias e inovação afetam a vantagem competitiva das organizações, e todas elas dependem do talento humano.

Com estas premissas, neste capítulo serão desenvolvidos processos essenciais para algumas conclusões sobre a construção do perfil do empreendedor

integrador que atua como líder no processo de unir empresas concorrentes ou não, para serem mais competitivas e contribuírem para a promoção de um desenvolvimento regional sustentável.

2.1. Território e territorialidade

Neste estudo é apresentado o significado e a importância do conceito de território e territorialidade em suas dimensões social, política, econômica e cultural.

O termo território vem do latim, *territorium*, deriva de terra e significa pedaço de terra apropriado. “O território é o espaço apropriado por um ator, sendo definido e delimitado por e a partir de relações de poder, em suas múltiplas dimensões.” (ALBAGLI, 2004, p. 26).

Para Lastre e Cassiolato (2003) e Albagli (2004), a idéia de território refere-se a uma parcela geográfica apropriada por um grupo humano ou animal, ou por um indivíduo, visando assegurar sua reprodução e a satisfação de suas necessidades vitais. Há vários sentidos figurados da palavra território. É construído historicamente em diferentes contextos, dando a idéia de domínio pessoal ou coletivo como: a casa, o escritório, o bairro, a cidade, a região, a nação, o planeta. Portanto, cada território é moldado a partir da combinação de condições e forças internas e externas, devendo ser compreendido como parte de uma totalidade espacial.

A territorialidade contempla mais do que um significado jurídico vinculado à base territorial dos Estados.

O conceito de territorialidade refere-se

as relações entre um indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, manifestando-se nas várias escalas geográficas – uma localidade, uma região ou um país – e expressando um sentimento de pertencimento e um modo de agir no âmbito de um dado espaço geográfico. (ALBAGLI, 2004, p. 28)

A territorialidade reflete o vivido territorial, em toda a sua abrangência e em suas múltiplas dimensões – cultural, política, econômica e social. Ela desenvolve-se a partir da existência comum dos agentes exercendo-se sobre o mesmo espaço geográfico, engendrando uma solidariedade orgânica do conjunto, a despeito da diversidade de interesse dos atores (LASTRE e CASSIOLATO, 2003).

Albagli (2004, p. 29) destaca que “A territorialidade, como atributo humano, é primariamente condicionada por normas sociais e valores culturais, que variam de sociedade para sociedade, de um período para outro.” A territorialidade é elemento de coesão social, sociabilidade e solidariedade, mas pode ser fonte ou estímulo de hostilidade e exclusões.

2.1.1 DIMENSÕES

O território e a territorialidade podem ser vistos a partir de quatro pontos distintos e inter-relacionados: físico, político/organizacional, simbólico/cultural e econômico. Portanto, não é somente uma dimensão material ou concreta, apresenta uma variedade de dimensões, de acordo com Albagli (2004).

2.1.1.1 Dimensão física

Constituído por um conjunto de lugares que apresentam características e propriedades físicas específicas, sejam elas naturais, como clima, solo, relevo, vegetação, sejam resultantes dos usos e práticas territoriais por parte dos grupos sociais.

Os elementos naturais de um território são transformados em potencialidades, na medida em que a sociedade percebe sua importância como recurso, podendo ser predatórias ou sustentáveis do ponto de vista da conservação e do equilíbrio do meio ambiente local.

2.1.1.2 Dimensão política-organizacional

De modo geral, o sistema político comporta duas dimensões: os conflitos e alianças entre grupos socialmente distintos e a competição e cooperação entre grupos espacialmente diferenciados. Alguns processos históricos evidenciam as relações entre poder e território, como a colonização e o imperialismo; o desenvolvimento desigual entre regiões; e recentemente, a formação de um mercado mundial, com o estabelecimento de redes de circulação e consumo sob o comando de grandes conglomerados.

“O ator ou grupo social ao apropriar-se de um território, decide por um conjunto de intervenções cuja natureza está relacionada às suas concepções éticas, às suas opções políticas e ao nível tecnológico.” Essas intervenções projetam-se espacialmente em modos de estruturação, organização, subdivisão e gestão de

território, envolvendo um conjunto de ações, cujo resultado é a produção de um território dotado, no tempo, de certa estabilidade e unicidade (ALBAGLI, 2004, p. 39)

A organização territorial traduz-se em fluxos de informação, conhecimento e decisões que levam à fluxos de produtos, dinheiro, pessoas e energia, por meio de redes. Portanto, a interação e a relação entre os diferentes atores – locais e externos – podem caracterizar-se por diferentes níveis de hierarquia, dominação, reciprocidade e complementaridade.

2.1.1.3 Dimensão simbólica

O território é suporte e produto da formação de identidades individuais e coletivas, despertando sentimentos de pertencimento e de especificidade. “As representações sociais, imagens, símbolos e mitos projetam-se e materializam-se no espaço, transformando-se em símbolos geográficos, fornecendo referências e modelos comuns aos atores sociais e cristalizando uma identidade territorial.” (ALBAGLI, 2004, p. 40)

A dimensão simbólica do território se confunde com a dimensão cultural, uma vez que cultura é um atributo humano que os distingue dos demais seres vivos. A cultura – incluindo conhecimentos, capacidades, crenças, arte, moral, leis, hábitos e costumes – é construída no tempo (história) e no espaço (território).

De acordo com Laraia (1986 *apud* ALBAGLI, 2004, p. 41), “modernamente, entende-se que a ‘cultura age seletivamente, e não casualmente, sobre seu meio ambiente’ explorando as possibilidades e limites do mesmo.” Assim, a comunicação entre os indivíduos, no território estabelece um processo dinâmico e cumulativo de

transmissão e troca de experiências, percepções e conhecimentos, é um elemento central na produção da cultura e da própria territorialidade como atributo social.

No território, as representações, tanto individuais como sociais constituem um patrimônio ideológico que atua na sua conservação, estabelecendo-se uma complexa relação território/identidade/mito/legitimação política.

2.1.1.4 Dimensão econômica

Cada território possui uma capacidade diferenciada para oferecer competitividade aos empreendimentos e rentabilidade aos investimentos, tendo assim distintas vantagens de localização produtiva. A divisão sócio-espacial de trabalho é determinada pela capacidade de cada território de gerar ou absorver inovações, de disponibilizar infra-estrutura e mão-de-obra adequadas à localização dos segmentos econômicos intensivos em conhecimento.

As transformações econômicas e tecnológicas fizeram surgir novas formas de produção e gestão, estabelecendo novos padrões de localização produtiva. Neste cenário, novas regiões ganham projeção em torno de novas especializações produtivas, caracterizando um processo de reaglomeração da produção no espaço geográfico.

Com essas transformações, ampliou-se “o reconhecimento da importância da proximidade territorial entre agentes produtivos, como fator de melhoria do desempenho competitivo e da capacidade de inovação das empresas.” (ALBAGLI, 2004, p. 43)

Surgiram experiências de sucesso de aglomerações territoriais de indústrias, especialmente as pequenas e médias empresas, como os distritos industriais

italianos; difundiu-se o termo *cluster*, referindo-se a aglomerados territoriais de agentes econômicos que desenvolvem atividades similares.

Essas abordagens salientam a importância da proximidade territorial para promover interações locais e o compartilhamento de valores e normas como fator de dinamismo, de diferenciação e de valorização econômica dos territórios e de aglomerados produtivos. Valoriza-se também, a idéia de capital social, entendido como conjunto de instituições, normas, costumes locais conducentes a relações de solidariedade, confiança e cooperação.

O território é um ambiente de interação, de inovação sistêmica e de aprendizado coletivo, conduzindo o comportamento de uma região em relação a como fazer as coisas.

2.2 Redes de cooperação empresarial

Redes de cooperação empresarial cuja maior integração e cooperação possam gerar economias coletivas para tornar uma cadeia produtiva mais eficiente e competitiva.

O atual ambiente competitivo é caracterizado pela preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças internacionais. Uma das mais destacadas características dessas mudanças é a crescente importância de relações interfirmas e interinstitucionais. Se no passado as estratégias gerenciais e as políticas governamentais focavam em nível da empresa

ou do setor de negócio, hoje, com as pressões para respostas mais imediatas ao mercado, às empresas já não podem agir isoladamente.

Um dos fatores que estimula o comportamento cooperativo e levam as pequenas e médias empresas a formarem redes flexíveis é a dimensão ambiental Hostilidade, entendida como “a escassez de recursos no ambiente, o que promove competições encarniçadas e premiam a eficiência no aproveitamento dos recursos” (Aldrich, 1979; Hall, 1982 *apud* Zaleski Neto, 2000, p. 21-22). Estudos de caso apontam que uma ameaça comum a um setor acentua a construção de redes. (ZALESKI NETO, 2000).

Além da Hostilidade, que serve de incentivo ao comportamento cooperativo, as redes flexíveis lidam bem com o dinamismo e a complexidade e internalizam as incertezas promovidas pela era da globalização. Emerge neste contexto um novo perfil de profissional, com maturidade capaz de gerenciar estas situações minimizando conflitos e promovendo o desenvolvimento e a expansão sustentáveis das empresas participantes do agrupamento.

Desde os anos 70, vem se verificando uma mudança na organização industrial com a criação de distritos industriais na chamada Terceira Itália, os sistemas produtivos locais na França, na Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA ou as redes de empresas no Japão, na Coreia e em Taiwan. Nessas regiões, pequenas e médias empresas (PME's) começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar suas estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pudesse competir em alguns setores com as grandes empresas. Esse fenômeno relaciona-se estreitamente com

o caráter das inovações tecnológicas durante os últimos anos, em particular com a indústria eletrônica, a robótica e a informática.

As mais recentes tecnologias da informação (internet, intranets e outras emergentes) e os novos arranjos de organização empresarial no Ocidente, a exemplo dos consórcios e APLs, reforçam modelos de cooperação, alianças estratégicas e redes internas e externas às empresas, como já ocorre nos *Keiretsu* japoneses ou nos *chaebol* sul-coreanos.

Segundo Pyke (1992, p. 69), o sistema de cooperação entre empresas pode assim ser descrito:

como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.

A cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se, segundo Amato Neto (2000):

- combinar competências e utilizar know-how de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;

- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;

- fortalecer o poder de compra;

- obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Sob esse novo paradigma de produção enxuta/ágil/flexível surgem em particular, novas tendências do ponto de vista das estratégias e das relações entre empresas, que podem ser resumidas na idéia de “alianças estratégicas”, a exemplo das alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios – nesses tipos de “alianças”, organizações empresariais que tenham uma necessidade similar (geralmente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se, para criar uma nova entidade que venha a preencher a necessidade delas todas.

Dentre as principais razões que induzem as empresas mais competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica, destacam-se:

- penetração em um novo mercado;

- competição via tecnologia pesquisa e desenvolvimento;

- inovação e rapidez na introdução de um novo produto;

- aumento do poder de competitividade;

- competição via integração de tecnologia e mercados;

- construção de competências de classe mundial;

- estabelecimento de padrões globais;

- rompimento de barreiras em mercados emergentes e blocos econômicos;

- corte de custos de “saídas”;

- obtenção de oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente.

2.2.1 REDES DE EMPRESAS

Por redes de empresas adota-se o conceito de Porter (1998) que contextualiza e define que

este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através da coordenação e/ou cooperação interfirmas”.

Corroborando com essa definição, Bosworth e Rosenfeld (1993, p. 19) escrevem a definição que foi formada a partir do consenso de opiniões de um grupo de 28 especialistas reunidos em Aspen, Colorado – EUA, no verão de 1992:

Uma rede envolve uma forma de comportamento associativo entre firmas que as ajudam a expandirem seus mercados, aumentam suas produtividades ou agregação de valores, estimula o aprendizado e melhora suas posições de mercado em longo prazo.

Para Santos *et al.* (1994 *apud* ZALESKI NETO, 2000) são basicamente dois os tipos de redes de cooperação interempresariais:

- **As redes verticais de cooperação**, que são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadoras de serviços. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico. A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência em casos em que o produto final é composto por um grande número de peças e/ou partes componentes, e passa por estágios durante o

processo de produção. Nesse caso, as empresas/ organizações envolvidas podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica.

- **As redes horizontais de cooperação**, que são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Por serem concorrentes diretos, que disputam acirradamente o mesmo mercado, esse processo merece cuidados especiais, pois dá margem a um maior número de conflitos do que o modelo das redes verticais de cooperação. As redes horizontais de cooperação são implantadas na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em: adquirir e partilhar recursos escassos de produção, atender interna ou externamente ao mercado em que atuam lançar e manter nova linha de produtos.

2.2.2 OS CLUSTERS REGIONAIS

Clusters são concentrações geográficas de empresas – similares relacionadas ou complementares – que atuam na mesma cadeia produtiva oferecendo vantagens de desempenho por meio da locação e, eventualmente da especialização. As empresas partilham, além da infra-estrutura, o mercado de trabalho especializado e confronta-se com oportunidades e ameaças comuns (SEBRAE, 2004).

Para PORTER (1998) *cluster* é a concentração setorial e geográfica de empresas e sua característica mais importante é o ganho de eficiência coletiva derivadas das economias externas locais e da ação conjunta.

Essas definições referem-se aos *clusters* regionais – aglomerações de empresas situadas a certa proximidade, em indústrias similares ou relacionadas, e engloba:

- a) distritos industriais, baseados em empresas de pequeno e médio porte;
- b) concentrações de empresas de alta tecnologia que utilizam padrões tecnológicos similares;
- c) sistemas de produção, cujo centro são grandes empresas, em torno da qual estão fornecedores locais.

Os *clusters* (*Clustered* – Aglomerados, Conglomerados), assim como os consórcios e Arranjos Produtivos Locais – APLs são formados apenas quando os aspectos setorial e geográfico estão concentrados.

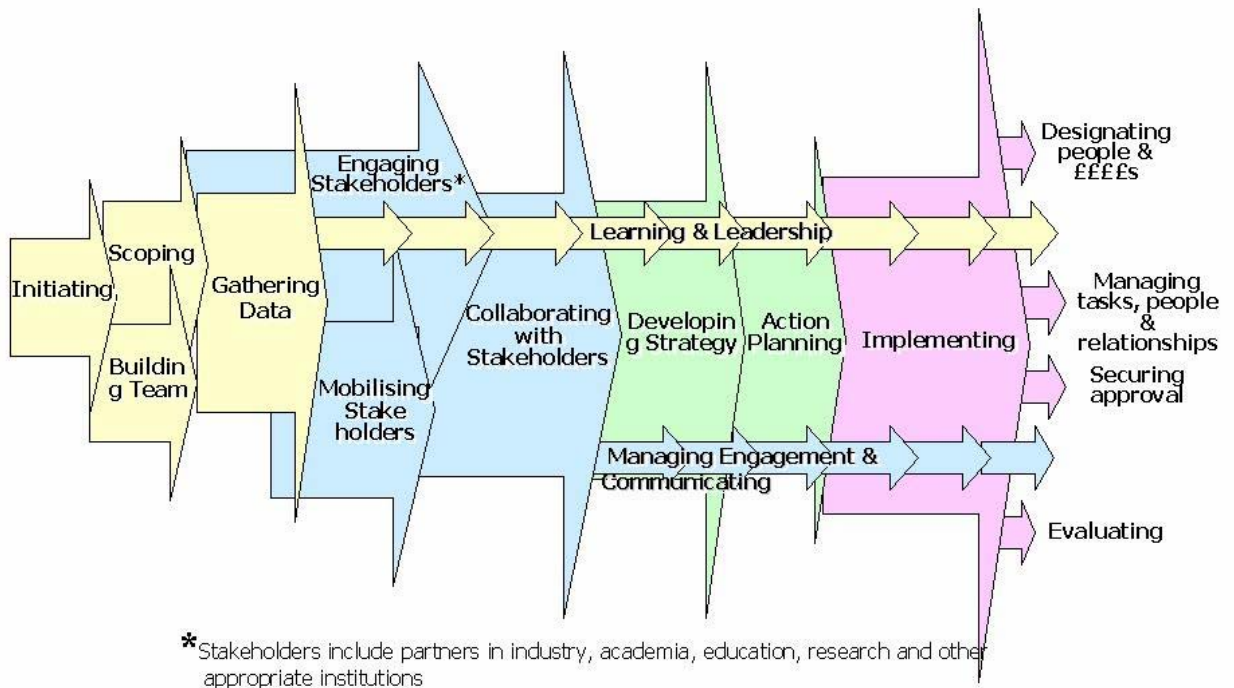
Logo, cabe observar que a concentração geográfica e setorial de Pequenas e Médias Empresas – PME'S são sinais evidentes da formação de um conglomerado (*cluster*). Porém, não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores, que representam o conceito de eficiência coletiva, que são, segundo Humphrey e Schmitz (1998 *apud* MELO e IPIRANGA, 2006, p. 3), os seguintes:

- divisão do trabalho e da especialização entre produtores;
- estipulação da especialidade de cada produtor;
- surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas;
- surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
- surgimento de associações para realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Esta pesquisa é de fundamental importância para auxiliar o desenvolvimento do consórcio de empresas em formação. A Figura 1 apresenta o processo de desenvolvimento de um *cluster*, mas que também pode ser utilizado para uma rede de empresas de caráter regional de menor porte. Este processo foi proposto pela Associação Europeia de Agências de Desenvolvimento – Eurada e prevê quatro grandes etapas na intervenção para o desenvolvimento de um *Cluster*. As etapas são: Inicialização, Mobilização, Planejamento e Execução.

Note-se a etapa 2, composta especialmente pelo envolvimento, mobilização, cooperação, comprometimento e comunicação. Esta etapa é fundamental, pois envolve a mudança do comportamento dos empreendedores/ empresários participantes da rede. Como será visto no próximo capítulo, a presente pesquisa concentra-se nessa etapa do processo.

The Cluster Development Process



LEGENDA: Tradução dos termos da figura.

- The cluster development process = O Processo de Desenvolvimento do Aglomerado

- Initiating = Início
- Scoping = Referência para uma instância específica do objeto gerenciado
- Building team = Formação de equipes
- Gathering data = Reunião de dados
- Learning and leadership = Aprendizagem e liderança
- Engaging stakeholders = Envolvimento dos intervenientes
- Mobilising stakeholders = Mobilização dos intervenientes
- Collaborating with stakeholders = Colaboração com os intervenientes
- Managing, Engagement & Communicating = Gerenciamento, comprometimento e comunicação
- Developing strategy = Desenvolvimento de estratégias
- Action planning = Planejamento da ação
- Implementing = Execução
- Designating people and....= Designação das pessoas e ...
- Managing tasks, people & relationship = Gerenciamento de tarefas, pessoas e relacionamentos.
- Securing approval = Garantia de aprovação
- Evaluating = Avaliação

* *Intervenientes: parceiros na indústria, academia, educação, pesquisa e outros institutos apropriados.*

Figura 1 – Modelo EURADA de processo de desenvolvimento de *clusters*.

Fonte: EURADA (s.d)

2.2.3 ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS NA FORMAÇÃO DE REDES

O que diferencia o sucesso das relações e é a base para a formação de redes é a CONFIANÇA. Muitas regiões industriais na Alemanha, Itália e Japão, dispõem desse elemento sem o qual as Redes e Aglomerados daqueles países não teriam obtido êxito. Talvez, aqui, no “país do jeitinho e do levar vantagem em tudo” a CONFIANÇA seja o principal elemento a ser trabalhado para mudar séculos de história que enraizaram na cultura nacional o “jeitinho brasileiro”, para daí então, o processo de formação de consórcios empresariais despontarem com maior intensidade e desenvolverem-se com mais agilidade.

A confiança, como elemento central nas relações de cooperação e fator decisivo, que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes à determinada rede, também é destacada por outros autores. Para Leon (*apud* JOLY e MANGEMATIN, 1995), diferentes aspectos apresentam-se neste nível:

- a importância das redes de relações sociais preexistentes;
- a importância do respeito mútuo;
- o aprendizado da relação;
- a importância da reputação de cada parceiro;
- os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico, principalmente em termos de exclusão da rede, e
- o aprendizado de *savoir faire*, entre outros.

Deve-se considerar ainda a definição de Incerteza de uma situação, que está ligada ao desconhecimento das probabilidades de ocorrência dos diferentes resultados possíveis desta situação, em oposição a situações de risco, onde estas

probabilidades são conhecidas. Estas definições são oriundas dos teóricos de Decisões como Knight; Luce e Raiffa, citados por Duncan, 1972. Complementando essa idéia da incerteza como um dos fatores que inibia a formação da confiança, Lawrence e Lorsch (1967, p. 27) colocam que a Incerteza “consiste de três componentes: 1) falta de clareza de informação, 2) o longo período até uma retroalimentação definitiva, e 3) a incerteza geral das relações causais.”

Sobre a Incerteza, Downey e Slocum (1975) desenvolveram um conceito de Incerteza como um estado psicológico. Os autores afirmam que a variação quanto à percepção da incerteza tem origem em atributos do ambiente, na variedade das experiências individuais e nas expectativas individuais.

A questão da Confiança entre os membros de uma rede é indispensável, já que Incerteza Ambiental expõe todas as empresas ao comportamento sem escrúpulos e oportunista de seus componentes. As redes mais consolidadas se caracterizam por apresentarem fortes laços de amizade. Percebe-se então, que os indivíduos capazes de lidar com as Incertezas ganham poder dentro da organização. E estes indivíduos possuem em suas habilidades a essência do comportamento cooperativo: a produção de sinergia. Partidário desta colocação, Alstynne (1997, p. 36), citando Kanter, destaca que as empresas desejam encontrar uma combinação de habilidades cujo “total multiplica o valor das partes”.

Deste modo, uma das principais características que vem marcando essa transição do paradigma de produção em massa (taylorista – fordista) para o paradigma de produção flexível traduz-se pelo fato de que é possível pensar, do ponto de vista das estratégias empresariais, em certo equilíbrio entre cooperação e competição.

Por isto, os líderes destes processos de formação de redes, devem dispor entre outras características, a da RESILIÊNCIA – suportar as pressões e não se deixar abalar por elas ao longo do processo de cooperação interfirmas. São profissionais capazes de vencer as dificuldades, os obstáculos, por mais fortes e traumáticos que elas sejam vencendo os efeitos nocivos das adversidades. Por meio da resiliência estes profissionais minimizam os riscos e aumentam a CONFIANÇA nas relações interorganizacionais.

Corroborando com essa assertiva, alguns autores ressaltam que: “Resiliência é freqüentemente referida por processos que explicam a ‘superação’ de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações.” (YUNES e SZYMANSKI, 2001; YUNES, 2001; TAVARES, 2001 *apud* YUNES, 2003).

Ações que requerem atitudes de Resiliência do profissional ao interagir na esfera governamental para que incentivem a colaboração entre as PME’S, segundo pesquisas de Bosworth e Rosenfeld (1993, *apud* ZALESKI NETO, 2000, p. 94) indicam em sete passos o que o Governo pode fazer para desencadear o processo de associativismo local:

1) *Usar o poder de persuasão* – Discursos sobre os benefícios da formação de redes para as economias locais, ressaltando que cooperação não implica em anular a competição.

2) *Estabelecer uma agenda para redes flexíveis* – A criação de uma Comissão Nacional para Cooperação e Competitividade Industrial poderia levar os representantes das pequenas empresas a participarem do debate sobre a política industrial nacional, contribuindo para a elaboração de uma agenda que incentivasse a formação e desenvolvimento de redes flexíveis;

3) *Educar seu pessoal* – A educação de seu próprio pessoal sobre a formação e operação das redes contribui com o fornecimento de *Brokers* ou disponibilizar informações sobre oportunidades de negócios para as pequenas firmas;

4) *Destinar recursos financeiros para as redes* – Recursos federais poderiam ser destinados ao incentivo da cooperação entre empresas. Captá-los e sugerir programas de bolsas desafios destinadas a três ou mais firmas que se disponha a trabalharem juntas (similar aos programas realizados na Europa) podem servir para complementar o capital necessário para implantação de uma rede;

5) *Ignizar a ação regional* – Propor ao governo federal que poderia ofertar bolsas a agentes estaduais para estimular a colaboração inter-firmas;

6) *Fazer demonstrações* – Exemplos de redes operando e produzindo desenvolvimento poderiam ser demonstradas e avaliadas pelo governo federal, disseminando conhecimento, incentivando a pesquisa de como estas funcionam;

7) *Legalizá-las* – Esforços iniciais com intuito de formar redes são atrapalhados pelo emaranhado de leis que regulam a cooperação entre as empresas (como por exemplo, as leis antitrustes nos EUA), de modo que o governo federal poderia liderar um processo no legislativo, no sentido de reduzir possíveis restrições à colaboração entre estas.

Outro fator relevante é o conhecimento do profissional em Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC que exerce um papel fundamental no desenvolvimento de redes flexíveis. Para Alstyne (1997 *apud* ZALESKI NETO, 2000, p. 54-56), na perspectiva computacional essa tecnologia:

- possibilita a comunicação ponto-a-ponto e sem atraso;

- promove a abundância de canais, permitem que haja maior número de contribuições - o que também eleva a sobrecarga;
- resulta em maior quantidade de contribuições que melhoram a precisão, retenção e confiança da informação, o que resulta em melhores decisões, coordenação, e manuseio da complexidade;
- contribui com sistemas de apoio a decisões em grupo que enfatizam a coerência e indivíduos que reduzem a dependência de subordinados;
- liga e desliga nós com rapidez, facilitando a criação de organizações virtuais.

A visão econômica destaca que a Tecnologia da Informação – TI:

- aumenta a versatilidade, possibilitando a clientelização em massa;
- facilita o encontro de parceiros no mercado global;
- reúne informações capazes de proporcionar vantagens competitivas inimitáveis;
- diminui os custos de coordenação, reduzindo a integração vertical. Permite entregas *just-in-time*;
- aumenta a delegação de atividades aos fornecedores, ao mesmo tempo em que reduz o número desses;
- favorece as redes na medida em que permite que os fornecedores capturem parte do excedente *ex-post* para investir em qualidade *ex-ante*. Isso é possível graças à redução do número de fornecedores que concorrem por um projeto;
- reduz a assimetria de informações, permitindo aos gerentes irem ao detalhe. Isso auxilia na distribuição justa dos excedentes de trabalho.

No contexto da ciência organizacional, a TI:

- facilita a interpenetração de fronteiras, criando ligações mais íntimas entre as funções e entre os fornecedores/clientes;

- achatam a hierarquia, pois permitem melhor distribuição de recursos; de poder e controle e de tomada de decisões. Também atenuam distinções de status;

- nega dicas de comunicações não verbais (como raça; sexo; idade; sotaque; outras) que estão ausentes neste tipo de comunicação (NOHRIA e ECCLES, 1992);

- por provocar redução de diferenças de status e favorecer a descentralização, torna as habilidades o recurso crítico das organizações.

Verifica-se ainda que:

- a necessidade de aplicação de regras é atenuada em decorrência da rapidez da retroalimentação;

- a ampla difusão de idéias promove o aprendizado organizacional;

- a qualidade das decisões e a curva de aprendizado são melhoradas;

- a aquisição de conhecimentos é um processo que se beneficia da concentração em fontes de capacidades relevantes dentro da rede; assim como a exploração de fontes de inteligência competitiva e o enxerto de um novo membro na rede;

- a TI propicia melhora na gestão do capital intelectual, de modo a ser um aspecto complementar para o aprendizado e estruturação organizacional.

Porém, na contramão de todas as recomendações anteriores sobre TI, se tem a forte questão da cultura em que está inserida a rede. Em empresas de TI, para se construir a confiança, em um primeiro momento, é necessário que as pessoas se encontrem na mesma localidade o que permite encontros sociais, para então

utilizarem à comunicação eletrônica como aliada neste processo. Empregados com conhecimentos e habilidades comerciais tendem a ser mais valorizados em função de o empreendimento ter uma vantagem competitiva distinta por possuir uma economia baseada no conhecimento advindo de vantagens competitivas agregadas.

2.2.4 PARCERIAS DE EMPRESAS NA PROMOÇÃO DE UM DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

Nas últimas décadas, o conceito de desenvolvimento vem sofrendo profundas alterações no seu significado, passando a ter por base duas noções complementares: a noção de território e a noção de sustentabilidade. A primeira fornece ao desenvolvimento um foco específico: o local, a comunidade. A segunda enfatiza as diferentes dimensões do desenvolvimento, transcendendo o puro enfoque econômico, e abrindo espaço para uma perspectiva mais ampla abrangendo os aspectos sociais, culturais, ecológicos, ambientais, territoriais e políticos (SACHS, 2000).

2.2.4.1 *As mudanças macro-econômicas e o conceito de desenvolvimento*

Para entender o sentido que o termo desenvolvimento assume na atualidade, é importante que se faça uma análise das mudanças macro - econômicas que influenciaram sua gênese e a sua transformação ao longo do tempo. Para os filósofos da idade média, a idéia de uma sociedade harmoniosa supunha acima de tudo um bom funcionamento de suas instituições e a existência

de cidadãos virtuosos, ou seja, corajosos, honestos e voltados para o interesse geral (ALLEMAND, 2001).

Esta visão muda profundamente com o advento do sistema capitalista. Através das idéias dos iluministas, o “*bom cidadão*” é então colocado em concorrência com o “*cidadão comerciante*” que passa a ser visto como o modelo de homem na sociedade nascente. Através deste personagem, vários filósofos descobrem as virtudes do comércio como forma de acalmar as paixões e os interesses e de promover o desenvolvimento social. Por trás desta máxima, se encontra a idéia de que, através do exercício dos interesses pessoais, especialmente o sucesso econômico, os indivíduos poderiam automaticamente promover o bem estar social. Na sua célebre obra *As Paixões e os Interesses*, Hirschman (1977) mostra como as manifestações do interesse pessoal (avareza, acumulação, ambição, etc.) passaram a ser legitimadas pela sociedade nascente, na medida em que o comércio passou a ser percebido como a melhor forma de regulação social.

Esta concepção da busca dos interesses pessoais como o principal motor da harmonia social se legitima definitivamente com as idéias de Adam Smith em 1776. Segundo este autor, é através da busca de realização do interesse individual que as pessoas poderão caminhar rumo ao interesse coletivo. Isto ocorre porque existe uma mão invisível que permite a regulação social: “Cada indivíduo buscando apenas os seus interesses individuais trabalha, frequentemente, de uma maneira mais eficaz para o interesse da sociedade do que se ele tivesse por objetivo trabalhar para o interesse comum” (SMITH *apud* ANDION *et al.*, 2003, p. 399).

Tal visão de que o progresso individual conduziria automaticamente ao progresso coletivo sobreviveu até os nossos dias e está por traz dos argumentos de

grande parte dos teóricos que preconizavam o desenvolvimento, com base no crescimento econômico. Dentre as teorias clássicas do desenvolvimento econômico destacam-se especialmente as teorias ricardiana do desenvolvimento, a teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter e o Marxismo (MONTIBELLER-FILHO, 2001). Todas elas têm em comum o foco no investimento econômico como chave para ampliação do desenvolvimento, através do fortalecimento da esfera de mercado, principal motor da riqueza coletiva.

As teorias clássicas inspiraram estudiosos e praticantes em diferentes partes do mundo, principalmente, na década de 50-60. Tais esforços se consolidam com o chamado modelo Fordista de desenvolvimento que imperou até a década de 70 mais ou menos, em diferentes países. Esse modelo tinha dois motores essenciais. De um lado, uma ação centralizadora e polarizadora por parte do Estado, que atuava como promotor e garantidor dos direitos sociais básicos. De outro, o crescimento econômico, proveniente de um sistema de mercado livre de regulações, gerador e distribuidor de riquezas, através dos seus próprios mecanismos internos. Esse modelo, que tinha o trabalho e o consumo como pilares da cidadania, foi em geral adotado pelos países do norte e importado pelas elites dos países do sul e do leste, tornando-se assim um paradigma em termos de desenvolvimento. Como destaca Klein (1989),

Estas noções veiculam concepções operatórias do espaço que tinham como objetivo a modernização, a urbanização e a industrialização das regiões consideradas atrasadas. [...] Bem que diferentes sob o plano instrumental, todas estas fórmulas repousam sob a mesma estratégia de desenvolvimento: a difusão de modelos de produção e de consumo próprios às regiões centrais.

Nos anos 70, o Ocidente começa a enfrentar uma profunda crise que virá a abalar os seus principais pilares: o consumo, a abundância, a mobilidade social,

baseada no trabalho e a própria noção de emprego. Nesta época, o mundo começa a sentir os impactos de uma recessão econômica que atingirá seu ápice nas décadas posteriores, colocando em cheque alguns elementos essenciais à regulação do sistema capitalista: as medidas de proteção ao trabalhador, às modalidades de distribuição de lucro e renda e os benefícios sociais.

Desde a segunda metade dos anos 60, – mas só percebido mais tarde a partir das estatísticas oficiais – o compromisso fordista e a configuração mundial começaram a entrar em crise. Segundo Lipietz (1991), dois encadeamentos foram essenciais para que a crise do Fordismo ocorresse

o primeiro encadeamento que levou à crise pode ser compreendido num quadro nacional, como se cada país fosse um planeta isolado: é a crise do próprio modelo. O segundo encadeamento desagregador é internacional, ou seja, resulta da crescente interpenetração das economias nacionais.

Devido a sua crise, as promessas Fordistas de desenvolvimento não se sustentaram por muito tempo e o que se produziu como resultado foi uma polarização cada vez mais forte entre países ricos e pobres, no plano internacional. Também no interior dos países, esta clivagem social torna-se cada vez mais intensa, gerando dualidade, mesmo nas sociedades ditas desenvolvidas. Segundo Athik (1989) a crise do Fordismo trouxe à tona a *lógica do desenvolvimento econômico dual*.

Alguns dados demonstram claramente a distância produzida entre países do norte e do sul. Segundo dados do relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, de 1991, divulgados por Sachs (1997), os países da OCDE representam 16% da população mundial e 24% das terras ocupadas do planeta. Entretanto, utilizam 72% do produto mundial bruto, são responsáveis por 73% do comércio internacional, possuem 78% dos veículos,

consomem 50% da energia mundial e são responsáveis por 45% da emissão de óxido de carbono e 60% do lixo industrial produzido no mundo.

Também no âmbito interno das nações, percebe-se um aumento visível das desigualdades sociais. Mesmo nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos, símbolo de sucesso da aplicação do modelo Fordista, esta realidade está presente. Em sua aula inaugural na École des Hautes Études Commerciales de Montréal, em 1998, o professor de sociologia das organizações Jean-François Chanlat relatou uma extensa pesquisa feita em revistas americanas sobre a situação sócio-econômica dos Estados Unidos. Alguns aspectos interessantes levantados por ele:

- Houve uma perda de salário real crescente na população, após a década de 70. Somente 5% da população ativa tiveram uma taxa de crescimento de seus salários reais de 7,1% entre 1989 e 1994. Para a grande maioria da população, os salários não aumentaram depois de 1973.

- Aumentaram significativamente as desigualdades sociais. Entre 1977 e 1987 a renda das pessoas que pertenciam aos 10% das categorias mais pobres diminuiu em 10%, dos 10% mais ricos aumentou em 24,4% e dos 1% mais ricos aumentou 74,2%.

- As coberturas sociais declinaram. A cobertura de aposentadoria caiu de 75% da população economicamente ativa em 1988 para 42% em 1994. A assistência à saúde caiu de 57% para 47% no mesmo período.

- O endividamento das famílias aumentou. Em 1949 a dívida representava em média 29,7% da renda familiar e em 1994 passa a representar 83,9%.

- As conseqüências são evidentemente o aumento da pobreza, da violência e da criminalidade. Na Califórnia, por exemplo, no início dos anos 70,

gastava-se 3% do orçamento com prisões e 12% com ensino superior. Em 1998, gastava-se 12% com prisões e 9% apenas com ensino superior.

No caso dos países do sul, as conseqüências sociais da opção por um modelo de desenvolvimento polarizador são ainda mais visíveis. No Brasil, se por um lado, o desenvolvimento “economicista” permitiu a formação dos grandes centros urbanos, por outro, contribuiu para o enfraquecimento cumulativo das regiões periféricas, fortalecendo assim as clivagens regionais. Neste contexto, as regiões pobres, como o Norte e o Nordeste, se tornaram cada vez mais enfraquecidas, tanto no que se refere à dimensão econômica, quanto social, cultural, política e ambiental. Segundo dados da Síntese dos Indicadores Sociais de 1999 do IBGE (Folha de São Paulo, 21 de abril de 2000), o Nordeste tem a maior concentração de renda do país, onde os 50% mais pobres detém 15,4% dos rendimentos e os 1% mais ricos 16,4% . A taxa de analfabetismo é de 27,5%. Já no Maranhão, 50,7% das famílias do Estado vivem com R\$ 75,50 ao mês. No Sudeste a situação muda visivelmente, lá se encontra uma menor concentração de renda, onde os 50% mais pobres recebem 14,6% dos rendimentos e os 1% mais ricos 12,6%. Quanto à taxa de analfabetismo, no sudeste é de 8,1%, bem menor que os índices do norte e nordeste.

Estes dados refletem o modelo brasileiro de desenvolvimento que é permeado por uma grande disparidade na produtividade entre as áreas rurais e urbanas; por uma grande maioria da população vivendo num nível de subsistência fisiológica e uma ampliação do número de pessoas subempregadas nas zonas urbanas. De fato, a dualidade na sociedade brasileira, como em boa parte dos países periféricos, é explícita. Como afirma Furtado (1974), apenas uma parte muito pequena da população tem acesso às formas de consumo dos países centrais, pois

como tivemos um fordismo incompleto, o processo de modernização ocorreu sem o desenvolvimento econômico conseqüente, ou seja, a fabricação qualificada e a engenharia permaneceram sempre fora do país.

Desta forma, se tem por um lado uma massa de consumidores com uma renda muito baixa e de outro, uma minoria de renda elevada, a qual possui um padrão de consumo semelhante aos países desenvolvidos. Isto faz com que a mesma quantidade de dinheiro consumida por pessoas ricas contribua mais para a aceleração do PIB do que quando consumida por pessoas pobres e a concentração de renda passa a ser então um aspecto positivo para o crescimento econômico.

Como afirma Furtado (1974),

Determinado perfil da demanda que corresponde a uma crescente concentração na distribuição de renda e a um crescente distanciamento entre os níveis de consumo da minoria rica e da massa da população gera uma composição de investimentos que tende a maximizar a transferência do progresso técnico, através das grandes empresas e a fazer crescer o afluxo de recursos estrangeiros.

O que essas conseqüências da aplicação do modelo de desenvolvimento Fordista, não só no Brasil, mas em vários países do mundo, nos permitem constatar é que o crescimento econômico como motor único do desenvolvimento é um mito. Além de excluir grande parte da população do seu progresso, o estilo de vida criado por este modelo não poderia nunca ser generalizado, pois se correria o risco de levar ao colapso toda uma civilização. Percebe-se então que este modelo é vítima de sua própria propaganda: oferecido a todos eles é acessível apenas para poucos.

Constata-se então que a idéia liberal de que o princípio do interesse pessoal por si só produz o bem comum cai por terra e se torna incompleta para a organização social (HIRCH, 1979). Isso faz com que se aumente a necessidade de novas formas de regulação que possam produzir certo grau de orientação e

responsabilidade social nos comportamentos dos agentes sociais, para que se possa efetivamente promover o desenvolvimento.

2.2.4.2 *Desenvolvimento local e sustentabilidade*

No plano econômico internacional, algumas alternativas foram adotadas, a partir da década de 70, com vistas a enfrentar a crise Fordista e seus efeitos. Os Estados Unidos, Grã-Bretanha e França, apostaram no rebaixamento do custo do trabalho: precarização do emprego, subcontratação e deslocamento para o Terceiro Mundo, reproduzindo nestes países o seu modelo hegemônico de desenvolvimento. Outros países, como o Japão, a Suécia e certas regiões da Alemanha Ocidental e da Itália apostaram, ao contrário, na elaboração de um novo compromisso social: “os assalariados foram convidados a lançar-se na batalha da qualidade e da produtividade. Do mesmo modo, vínculos e parcerias foram reforçados entre empresas, as universidades e os governos locais” (LIPIETZ, 1991).

Desde então, começam a se configurar formas de organização do trabalho, regimes de acumulação e formas de regulação distintas dos adotados pelo modelo Fordista, durante os trinta anos gloriosos. Alguns autores chegam a definir a emergência de um novo modelo de desenvolvimento chamado Pós-Fordismo (BOYER e DURANT, 1998). Segundo tais autores, essa nova configuração tem como primeira vantagem, equacionar os desequilíbrios e as dificuldades que fizeram ruir o modelo Fordista. Ao invés de otimizar a produtividade aparente, o Pós-fordismo visa sincronizar o uso de todos os fatores: trabalho, matéria prima, os estoques e a informação e não apenas as horas trabalhadas. De fato, o Pós-fordismo traz à tona um sistema produtivo alternativo, inspirado nas práticas de

gestão adotadas por países como Japão, Alemanha e Suécia. Tal sistema é resumido por Boyer e Durant (1998) na Figura 2.

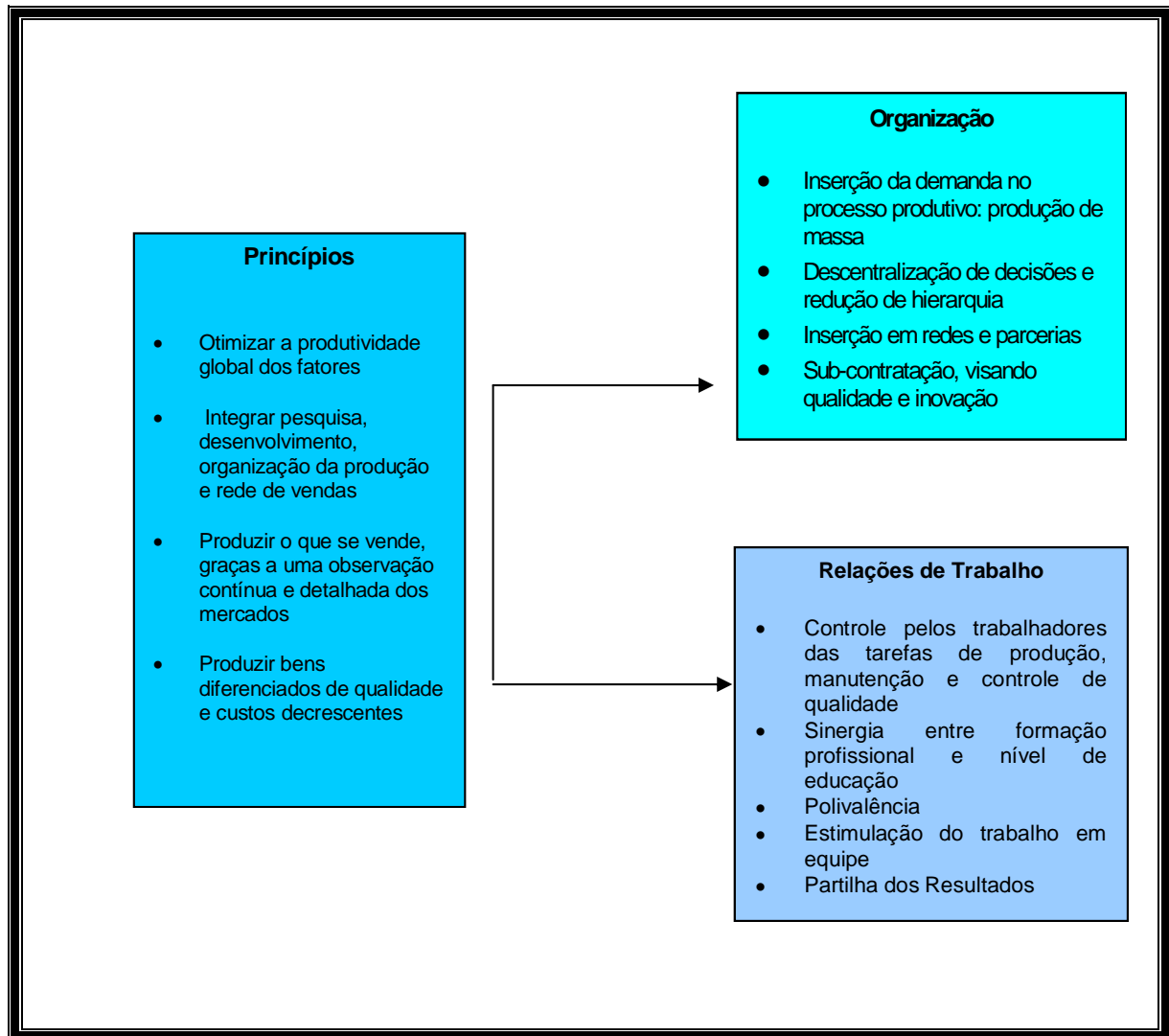


Figura 2 – Princípios, formas de organização e relações de trabalho no Pós-Fordismo.

Fonte: Boyer e Durant (1998).

As mutações que estão em curso, entretanto, não permitem ainda afirmar que existe um único caminho a ser trilhado. O que se percebe atualmente é uma coabitação de diferentes lógicas de organização do trabalho, de acumulação e de

regulação. No plano produtivo, grandes empresas integradas e hierárquicas como a General Motors e a própria Ford convive com empresas em rede típicas do Pós-fordismo como a Benneton, a Nike e a Asea Brown Boveri – ABB ou ainda com pequenas empresas, integrantes dos chamados distritos industriais. Estas últimas presentes em regiões específicas, como o Norte da Itália ou o Arco Alpino, possuem formas organizacionais distintas das grandes organizações virtuais pós-fordistas e características próprias de funcionamento, tais como: o estreitamento entre produção território e questões públicas; a atuação em rede e o empresariamento coletivo (COCCO, GALVÃO e SILVA, 1999).

Se no plano econômico as mudanças são profundas, no plano social, por sua vez, novas formas de regulação aparecem, tendo como ênfase a parceria entre os diferentes enclaves sociais (Estado, Mercado e Sociedade-Civil), na busca de soluções para os impasses gerados pelo sistema capitalista (desemprego, exclusão, violência, etc.). Até mesmo os regimes de acumulação baseados no salário estão sendo repensados e novas práticas de distribuição de renda são propostas pelas empresas e pelo Estado e estudadas pelos cientistas sociais tais como a Partilha do Tempo de Trabalho ou ainda a Remuneração Mínima (PERRET e ROUSTANG, 1993).

Mais uma vez as mudanças sócio-econômicas vão influenciar profundamente a noção e a prática do desenvolvimento. Além de trazerem à tona formas de organização do trabalho inovadoras, que podem fazer ultrapassar as proposições tradicionais de gestão das políticas públicas em nível local (como é o caso dos distritos industriais), estes novos modelos vêm mostrar que a visão meramente economicista do desenvolvimento, que privilegiou a geração concentrada de riqueza, além de demonstrar-se incapaz de resolver os problemas

que enfrentava a sociedade, contribuiu muito para acirrar ainda mais essas desigualdades.

Desta forma, a partir da década de 80, o conceito e a prática do desenvolvimento se redefinem. De um processo conduzido pelo Estado, de maneira centralizada, planejada e tecnicista, visando o crescimento econômico seletivo de algumas regiões¹, o desenvolvimento passa a ser visto e praticado de outra forma. Para compreender esta mudança é importante destacar dois conceitos chave que caracterizam e delimitam a noção de desenvolvimento na atualidade:

- O conceito de **sustentabilidade**, que dá origem ao termo desenvolvimento durável ou sustentável,
- O conceito de **território**, que é a base da noção de desenvolvimento local.

O termo “desenvolvimento sustentável” surge no quadro das grandes organizações internacionais e é rapidamente difundido nas ciências sociais, a partir da década de 80 (ALLEMAND, 1999). Entretanto, a preocupação com a *interação entre ambiente e desenvolvimento*, que é a base da noção de sustentabilidade, começou a ser discutida nos fóruns internacionais bem antes, a partir da definição do conceito de ecodesenvolvimento. Tal conceito aparece pela primeira vez na pauta das discussões em 1971, na reunião de Founex, realizada antes da Conferência sobre o Ambiente Humano da ONU, que ocorreria um ano depois. Para Sachs (1997), um dos precursores deste conceito, o ecodesenvolvimento

rejeita as abordagens reducionistas representadas pelos ecologistas intransigentes e o economicismo estreito e visa estabelecer uma via intermediária, a uma distância igual das perspectivas malthusianas e dos defensores da abundância ilimitada da natureza.

¹ Para Klein (1989), o desenvolvimento regional tornou-se parte integrante do paradigma estatal de planejamento. Resulta disso uma gestão do território concebida pela administração governamental, segundo uma concepção estática do desenvolvimento. O local é então um instrumento de gestão estatal do social e a divisão do espaço nacional se dá em função das necessidades desta gestão.

Após a reunião de Founex, ainda nos anos 70, vários eventos e seminários internacionais² foram realizados para discutir o tema do eco desenvolvimento, que na década de 80 foi rebatizado de desenvolvimento sustentável. A estes avanços conceituais, juntam-se as preocupações com o meio ambiente que se ampliaram sensivelmente a partir de alguns desastres ecológicos ocorridos nos anos 70 e 80, tais como os acidentes nucleares e químicos (Three miles islands, Tchernobil, Bhopal); os desastres causados pela antropogenética (recuo do mar de Aral, destruição do meio ambiente na Europa do Leste); a ameaça à segurança, através de conflitos por recursos (guerras no Oriente Médio) e o aquecimento global da atmosfera (efeito estufa).

Como uma conseqüência natural da evolução conceitual, de um lado, e da ampliação dos conhecimentos e da preocupação com as questões relacionadas ao meio-ambiente, de outro, o conceito de desenvolvimento sustentável será concebido em 1983, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, através do relatório Brundtland³ que o define como “O desenvolvimento sustentável é um desenvolvimento que responde às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responderem às suas necessidades”.

Para esta Comissão, os objetivos críticos que derivam do desenvolvimento sustentável são o crescimento renovável, a mudança na qualidade do crescimento, a satisfação das necessidades essenciais por comida, emprego, energia, água e saneamento básico, a garantia de um nível sustentável de população, a

² Destacam-se os encontros de Estocolmo, de Cocoyot e o simpósio PNUE/CNUCED realizado no México em 1974.

³ O relatório Brundtland, proveniente do nome da Sra Gro Harlem Brundtland, primeira ministra norueguesa, foi publicado em 1987. Ele é oriundo do trabalho da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983, sob proposição da assembléia geral das Nações Unidas. O relatório Brundtland publicado sob o título « Nosso Futuro a Todos » é um dos documentos fundadores do conceito de desenvolvimento sustentável.

conservação e proteção das bases de recursos, a reorientação da tecnologia e gerenciamento do risco e a reorientação das relações econômicas internacionais (BARONI, 1992).

Tal conceito irá se popularizar definitivamente na década de 90, graças a realização do ECO 92 no Rio de Janeiro e servirá de referência, tanto no campo científico, como na prática das corporações internacionais.

Pode-se constatar que o adjetivo sustentável fornece ao desenvolvimento uma caracterização bastante ampla, transcendendo a perspectiva meramente econômica, que prevalecia anteriormente. Segundo Sachs (1997) o conceito de desenvolvimento sustentável destaca as interdependências entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais e por isso exige uma abordagem pluridisciplinar. Além disso, o autor ressalta que as estratégias de desenvolvimento sustentável não podem ser impostas de cima para baixo. Elas devem ser concebidas e aplicadas em conjunto com a população, ajudadas por políticas eficazes de responsabilização.

Para Sachs (1997) “é preciso encontrar um novo tipo de parceria entre todos os atores concernentes, assim como uma nova redistribuição do poder entre Estado, empresas e Terceiro Setor, emergindo das associações e dos movimentos de cidadãos. Nenhum destes grupos pode agir sozinho.”

Nesta perspectiva, é importante destacar o papel do território e da comunidade local no processo de desenvolvimento. A interação com o *local* dá origem a modelos de condução do desenvolvimento relativamente autônomos, onde a ênfase é colocada mais na dinâmica local do que nas reestruturações vindo de cima. Assim, o local não é percebido como um instrumento de gestão estatal do social, mas como resultado da ação dos cidadãos sobre seus espaços de vida; o

espaço não resulta de um corte para fins administrativos, mas da interação entre o cidadão e seu ambiente (KLEIN,1989).

A importância da participação da comunidade local nos processos de desenvolvimento não ocorre por acaso. A crise dos modelos de regulação keynesianos, tais como: o protecionismo econômico, a previdência, os benefícios sociais e os investimentos públicos, fazem com que os mecanismos de regulação conduzidos pelo Estado sejam transferidos para outras esferas. Nos aspectos referentes à economia, o Estado Nação cede lugar para as estruturas supranacionais como a Organização Mundial do Comércio – OMC, o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI, etc. No que tange à regulação social, esta passa a ser dividida com outras estruturas nacionais.

Conforme destaca Klein (1989), a esfera econômica se mundializa, enquanto a do social se localiza. A gestão nacional da esfera econômica foi substituída por uma gestão no mínimo continental, enquanto que os espaços locais parecem mais apropriados para a gestão social.

Pode-se então concluir que nos últimos trinta anos, o conceito de desenvolvimento sofreu inúmeras e radicais mudanças que redefiniram seu escopo. A noção de sustentabilidade fornece ao desenvolvimento uma perspectiva pluralista, visando múltiplos objetivos. Os critérios de sustentabilidade transcendem a finalidade econômica e incluem também aspectos sociais, culturais, ecológicos, ambientais, territoriais e políticos como sendo alvo das ações de desenvolvimento. Por outro lado, o adjetivo local significa que, ao invés de ser conduzido de cima para baixo, como consequência de políticas centralizadoras e afastadas das reais necessidades da população, o desenvolvimento deve ser concebido coletivamente,

passando a depender de um processo de responsabilização dos diferentes atores sociais (Estado, Mercado e Sociedade Civil Organizada).

É neste contexto que se destaca a parceria como um elemento essencial na promoção do desenvolvimento na atualidade.

2.2.4.3 A parceria e as redes como elementos facilitadores da gestão do desenvolvimento local sustentável

Como definido anteriormente, a promoção do desenvolvimento local sustentável na perspectiva atual vai muito além do mero desenvolvimento econômico, ela pressupõe acima de tudo, o fortalecimento dos laços recíprocos locais. Neste sentido, o desenvolvimento local parece depender fortemente da mobilização local dos recursos e das competências e do reforço das solidariedades locais e, para tanto, é essencial o fortalecimento das parcerias entre as diferentes esferas sociais que compõem a economia, conforme destacado na Figura 3. A economia aqui é entendida como um espaço plural composto de atividades monetárias e não monetárias de instituições de diferentes tipos tais como: as empresas privadas e públicas, as instituições governamentais, as Organizações Não-Governamentais – ONGs, as associações, as cooperativas, os consórcios empresariais, os sindicatos, a economia doméstica, etc.

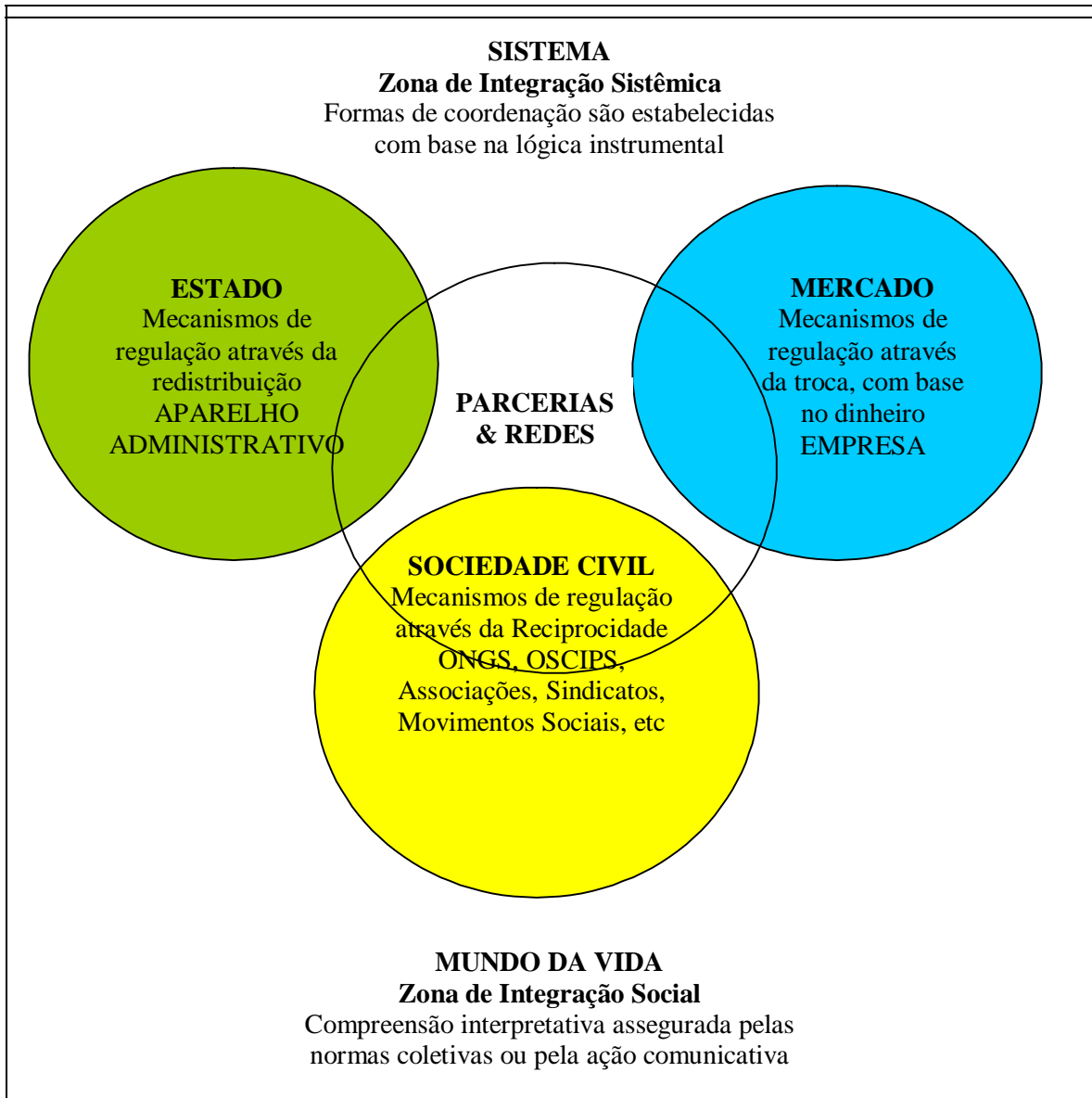


Figura 3 – Interação entre as esferas da sociedade plural.

Fonte: Elaborado por Andion *et al.* (2003) com base em HABERMAS (1987)

Segundo Vachon (2001) a parceria entre os diferentes atores sociais é um elemento essencial para promoção do desenvolvimento pois:

- Permite de aproveitar mais racionalmente os recursos disponíveis;

- As economias de tempo que resultam da partilha da reflexão favoreçam a implantação de um número maior de projetos permitindo de acelerar o processo de desenvolvimento;
- Possibilita ir além das ações pontuais, fazendo com que os atores se engajem em objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação,
- Permite uma reflexão e a busca de soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da coletividade, promovendo uma maior participação.

De fato, atualmente, no cenário globalizado, a competitividade de uma região vai muito além do desempenho e das competências dominadas pelas empresas e instituições que possui; ela depende em grande parte do *capital social* gerado e mantido por esta região. Segundo Putnan (1993) o capital social está relacionado à capacidade de uma determinada região de construir redes de reciprocidade e solidariedade cívica organizadas. Tais redes não dependem da riqueza monetária da região, mas o contrário, muitas vezes a riqueza provém do desenvolvimento cívico. Desta forma, o capital social é visto como um ingrediente vital para o desenvolvimento das regiões, pois através dele podem ser concebidas novas estratégias de desenvolvimento focadas não na competição, mas na cooperação entre empresas, Estado e Sociedade Civil organizada.

Stamer *et al.* (1997) e Casarotto Filho e Pires (2001, p.38), baseados nos estudos desenvolvidos pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento, fortalecem este argumento, demonstrando que numa região a competitividade é criada por quatro fatores interdependentes:

- a) a competitividade no nível da empresa, que envolve sua flexibilidade, sua agilidade, sua qualidade e sua produtividade;
- b) o entrelaçamento entre as empresas;
- c) o entrelaçamento entre as empresas e as instituições de suporte;
- d) a ação conjunta do Estado, do Empresariado e de outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional.

Para que a competitividade regional possa ser fortalecida, concretizando o desenvolvimento, diversas modalidades de parceria e redes podem ser criadas entre os atores de uma determinada região. Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87) discriminam algumas das principais formas de parcerias que podem ser desenvolvidas a nível local e regional, apresentadas no Quadro 1.

- **Rede de empresas:** conjunto de empresas, entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região.
- **Consórcio de empresas:** tipo de rede de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma determinada região.
- **Pólo:** concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos.
- **Cluster (aglomeração competitiva):** pólo consolidado onde há forte interação entre as empresas, estendendo-se verticalmente a jusante e a montante, lateralmente, e comportando entidades de suporte privadas e governamentais – organizado e estruturado.
- **Sistema Produtivo Local (ou Sistema Econômico Local):** região fortemente estruturada, contendo um ou mais clusters, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes.

Quadro 1 – Tipos de redes entre empresas.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87).

Buscando uma melhor compreensão sobre a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN E VARGAS, 2002) elaboraram um gráfico denominado de “mapa de orientação conceitual”, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas, conforme Figura 4.

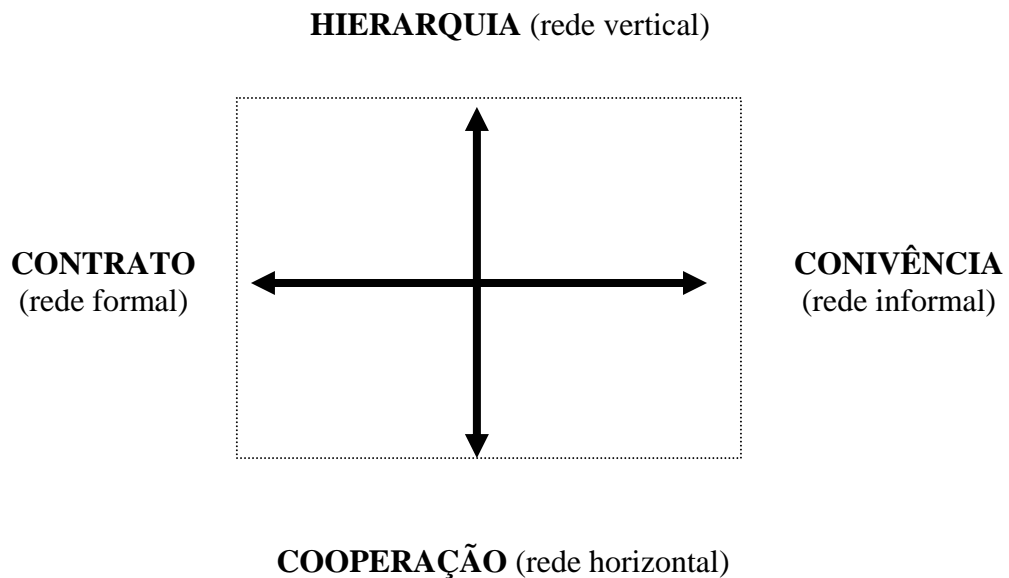


Figura 4 – Mapa de orientação conceitual.

Fonte: Adaptado por Balestrin e Vargas (2002), a partir do modelo de Marcon & Moinet, 2000.

Segundo estes autores, em cada um dos pontos do quadrante poderá ser encontrado um tipo particular de rede: as redes verticais privilegiam a dimensão da hierarquia; as redes horizontais enfatizam a dimensão da cooperação; as redes formais focalizam a dimensão contratual e as redes informais têm por base a dimensão da convivência.

Para que estas redes sejam colocadas em prática, ressalta-se a existência de algumas pré-condições. Segundo Castels (1999 *apud* BALESTRIN e VARGAS,

2002) a formação e desempenho de uma determinada rede dependerão de dois de seus atributos fundamentais: a conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e, a coerência, isto é, na medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores.

Já Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2002) enfatizam que para uma rede ocorrer na prática, três elementos devem ser combinados:

- a) recursos a trocar, que constituem a base da rede, como informação, conhecimento e insumos;
- b) info-estrutura, que designa o conjunto de regras de funcionamento e ética que deverá ser observada entre os membros; e,
- c) infra-estrutura, que compõe os meios práticos de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, etc.

Nas últimas décadas houve uma mudança relevante, não apenas no conceito de desenvolvimento, mas, sobretudo na sua prática. Neste novo contexto, as redes e parcerias surgem como elementos essenciais para a promoção do desenvolvimento. Entretanto, ao mesmo tempo em que promovem a reciprocidade no nível local, as parcerias e redes tornam mais complexa à 'gestão' do desenvolvimento local exigindo que se passe de lógicas contratuais, hierárquicas ou de convivência para uma lógica mais horizontal, em que todos os atores envolvidos sejam beneficiados e ao mesmo tempo responsabilizados pelos resultados do processo de desenvolvimento. Dentro deste contexto destaca-se como de vital

importância para a efetividade das parcerias o papel do profissional integrador, com uma liderança ativa para a promoção do desenvolvimento local sustentável.

Uma região competitiva tem condições de gerar empregos e atenuar desigualdades e uma das formas de promoção para inserção neste competitivo mercado atual é a formação de alianças.

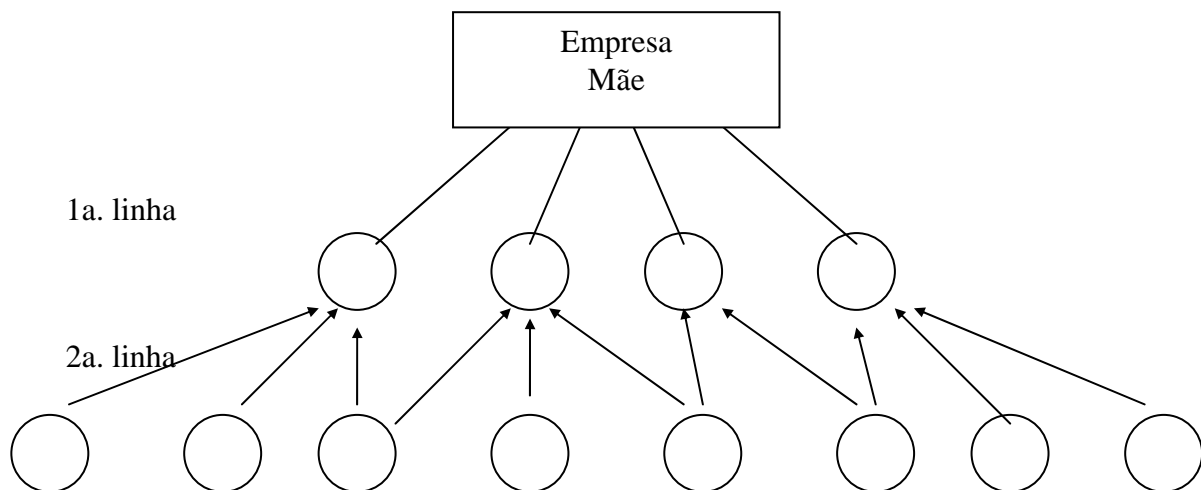
Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 27), “verifica-se hoje maior complexidade de funções, de tal modo que cada vez é mais necessária a utilização do conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas”. Conforme os autores: “O negócio extrapola a empresa.” Neste contexto, emergem as redes flexíveis e as redes *topdown*.

Os consórcios como formas alternativas de organização, é um exemplo de rede flexível de pequenas empresas, que se integram na formação de APLs passam a ter competitividade internacional. Há também as pequenas empresas que ao invés de integrarem um consórcio de uma rede flexível, passam a integrar uma rede *topdown* na condição de fornecedor.

A rede *topdown*, segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 30) surgiu com a terceirização, parcerização, subcontratação, facção e outras formas de repasse da produção, a exemplo das montadoras de automóveis, que passaram a ter uma rede de fornecedores, todos, empresa-mãe e dependentes, normalmente competindo por liderança de custos.

Corroborando com a idéia, Zaleski Neto (2000, p. 1) afirma

[...] uma estratégia de desenvolvimento regional que privilegie as pequenas empresas locais traz em si o potencial de distribuir melhor a riqueza produzida, resultando em um crescimento mais equilibrado. Tal estratégia também tem por resultado uma maior dispersão de poder: o poder que estaria concentrado nas mãos de uns poucos grandes empresários fica, deste modo, distribuído nas mãos de inúmeros pequenos empreendedores. Em outras palavras, o desenvolvimento regional através da formação de Redes Flexíveis é mais democrático.



Modelo de **Rede Topdown**, ou modelo japonês

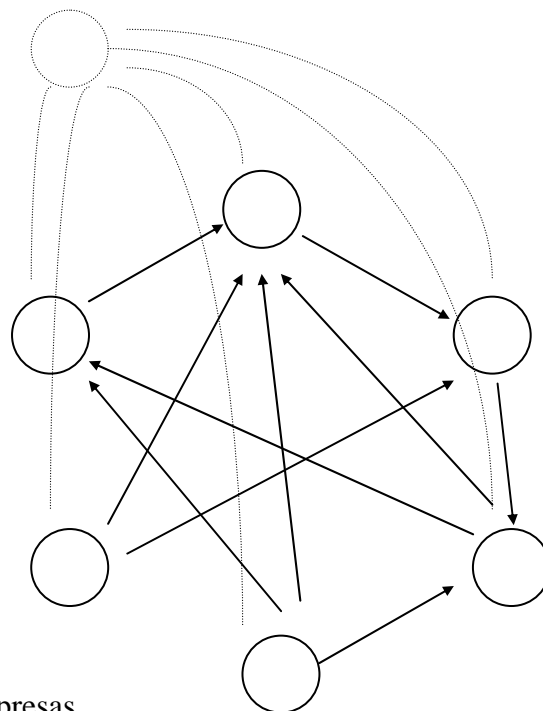
União de todos atrás de uma liderança. sincronização, negação das divergências, impedimento de conflitos

Exemplos: Indústria automobilística

Sistema de integração das agroindústrias

Consórcio
(Empresa Virtual)

Empresas



Rede Flexível de Empresas

Cooperação. Exemplo: Consórcios Italianos

Figura 5 – Tipos de redes de empresas – adaptado de IAD/FIESC.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p 36)

Para que essas redes subsistam e resistam é de primordial importância o desempenho do empreendedor integrador que irá proporcionar a formação de alianças.

Para Casarotto Filho e Pires (2001, p. 41, 53), “A justificativa real, porém, e a própria base das redes em si é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva”. Os autores destacam que “as principais características de um consórcio devem ser: versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e dos mercados internacionais de referência, utilizando uma estrutura operacional mínima”. Isto é, requer poucos profissionais, mas estes têm de possuir uma grande capacidade técnica e de relacionamento, além de conhecerem em detalhes as empresas participantes do consórcio, o ambiente de ação delas, bem como seus mercados de produtos, tecnologia e serviços correlacionados.

Casarotto Filho e Pires (2001, p. 55-58) exemplificam alguns dos principais tipos de serviços prestados por consórcios, cujas atividades, destacam-se, são exercidas por profissionais integradores com alto conhecimento técnico e habilidade relacional:

- a) informações periódicas, b) pesquisas de mercado, c) difusão de informações, d) campanhas de marketing territorial e setorial, e) serviços financeiros, f) participação em feiras nacionais e internacionais, g) consultorias, h) projetos específicos, i) formação, j) convenções e *meetings*.

Diante das novas exigências, a chave para o sucesso em uma empresa, segundo Stalk e Hout (*apud* CASAROTTO FILHO e PIREES, 2001, p. 92-93) “é ser inovador rápido e diminuir o tempo desde a idéia ou concepção do produto, até o deslanche da produção”. Estas habilidades e competências são características altamente indispensáveis aos profissionais para que se perpetue e efetive um consórcio empresarial. Conforme os autores, os inovadores rápidos procuram

“concentrar recursos para inovação em um único prédio; ter comunicação instantânea, ter solução imediata dos problemas sem a programação de reuniões e ter *feedback* mais rápido”.

2.2.4.3.1 Consórcio de empresas

Nesta pesquisa destaca-se uma forma de rede flexível – o consórcio de empresas, que é uma forma alternativa de organização, que também tem competitividade internacional.

Nas redes de empresas, o consórcio abrange as fases iniciais e finais da cadeia de valor, respectivamente, desenvolvimento de produtos e distribuição/marca/exportações. “As empresas dedicam-se ao que sabem fazer: produzir.” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 32)

A rede flexível de pequenas empresas tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas. As empresas unem-se por consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Casarotto Filho e Pires (2001, p. 37) enfatizam que “consórcio de formação de produto, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio.” A administração do consórcio tem mais flexibilidade de atendimento de pedidos diferenciados, significando agregação de valor.

Casarotto Filho e Pires (2001, p.37) apresentam algumas possibilidades de abrangência dos consórcios:

- fabricação de produto;
- valorização do produto;
- valorização de marcas;

- desenvolvimento de produtos;
- comercialização;
- exportações;
- padrões de qualidade;
- obtenção de crédito;
- capacitação.

Uma questão relevante na concretização dos consórcios é a questão cultural, que está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercida pelas associações patronais de pequenas empresas. Esse tipo de cooperação tem aumentado a possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado.

Os consórcios de empresas, com relações sólidas e de longo prazo podem conferir:

- um suporte estratégico e operativo para a conquista de vantagens competitivas às empresas;
- o desenvolvimento de mecanismos organizativos interempresariais para a reestruturação do aparato produtivo do território e para a modernização da empresa, melhorando sua *performance* e tornando-as mais competitivas;
- a viabilização de instrumentos que assumam parcialmente as funções de gerencia e que tenham condições de manter um estoque de informações que, na maioria das vezes, não pode ser realizado ou mantido pela empresa (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

O consórcio é um mecanismo e têm sido utilizado com eficácia e eficiência na promoção da capacitação e no suporte as empresas, nas diversas variáveis

estratégicas gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras, tais como, inovação tecnológica.

É muito difícil para as empresas manterem-se informadas para manter vantagens competitivas. O acompanhamento e análise das tendências mundiais são complexas e dispendiosas. O consórcio pode reunir e distribuir essas informações.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que os consórcios devem prestar as empresas os seguintes serviços quanto:

- a) **As informações** – distribuir regularmente informações genéricas às empresas, que permitam respostas rápidas por parte destas e a concentração de esforços em projetos, em relação às oportunidades identificadas, individual ou coletivamente;
- b) **A qualidade e a inovação tecnológica** – a qualidade e permanente inovação tecnológica são variáveis necessárias para a competitividade da empresa. O incremento do nível tecnológico, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e sua aplicação em produtos e processos, pode ser realizado pela rede de empresas e seu consorcio, ou por meio de uma rede de relacionamento externa, com universidades, centros de pesquisa ou outras organizações empresariais;

- c) **O suporte financeiro** – orientar as empresas sobre formas e fontes de financiamento que permitam o planejamento e a implantação de projetos de inovação e internacionalização⁴.
- d) **A promoção territorial** – apresentação de um produto atraente ao mercado, utilizando variáveis como o sistema de inserção produtivo e relacional da empresa, reconhecida de grande competitividade, qualidade e capacidade concorrencial, fortalece as características positivas de imagem do produtor e do próprio produto;
- e) **A atração de investimentos externos** – novos parceiros detentores de novas tecnologias para o setor, que possam complementar as competências tecnológicas locais, podem ser atraídos pela difusão de informações econômicas sobre o território, potencial de desenvolvimento, incentivo e parcerias potenciais para novas empresas.

Na constituição de um consórcio é importante que exista uma forte aliança entre as empresas e instituições diretamente interessadas em sua criação, e conjuntamente determinem quais os objetivos, funções e tipos de serviços e atividades vão desenvolver, e o perfil dos sócios.

O consórcio em formação, base deste estudo, é um consórcio setorial com atividade baseada em inovação tecnológica e de produto de tecnologia de informação e comunicação.

⁴ O termo internacionalização refere-se às estratégias empresariais ligadas ao mercado global, o que necessariamente não corresponde a importação ou exportação de produtos ou serviços. Trata-se, sim, da definição do ambiente de referência para a análise e para determinações estratégicas e competitivas das empresas. (CASAROTTO FILHO e PIREZ, 2001, p. 49)

2.2.4.4 Perfil do profissional de desenvolvimento sustentável

Diante deste contexto, que perfila o mapeamento de habilidades e competências de um profissional altamente especializado, as Universidades estão diante de uma demanda de formação profissional às reais exigências do sistema de produção, inclusive precisando o âmbito territorial, já que as características culturais regionais é uma variável fortemente atuante no processo. A aplicação de instrumentos adequados para identificação desta demanda a partir do perfil do profissional integrador que emerge com essas novas necessidades mercadológicas na era da globalização, permitirá uma planificação e correta avaliação das ofertas de mão-de-obra especializada disponíveis.

Os integradores de rede, de acordo com Galbraith (2003, p. 43, 44) criam redes governadas, influenciam as decisões de empresas diferentes a fim de coordenadas os negócios. Em primeiro lugar, “O integrador executa as funções dominantes que agregam valor na cadeia das empresas que integram o seu negócio.[...] eles executam o gerenciamento estratégico para a rede.” Em segundo lugar, “o integrador monta uma base de poder, mas trabalha pelo interesse mutuo da coletividade.”

Algumas conceituações sobre os profissionais que se envolvem na formação de redes, algumas alcunhas que caracterizam o indivíduo já são encontradas na literatura, como: *Brokers*, *Facilitadores* e *Campeões*.

Brokers:

Agentes intermediários – comumente chamados ‘*Brokers*’ – podem ser críticos na construção de novas redes. *Brokers* facilitam a colaboração. Eles ajudam as pequenas e médias empresas através das fases iniciais da construção da confiança, identificação de oportunidades e cultivo de projetos em colaboração. [...] Eles podem trabalhar localizados em associações comerciais, agências governamentais, companhias consultoras, bancos, universidades, instituições financeiras ou outras firmas. Mas, para ganhar confiança das pequenas e médias empresas, *Brokers* precisam agir somente com agentes da rede e não terem interesses conflituosos. (BOSWORTH e ROSENFELD, 1993, p. 4-5)

Ou seja, o *Broker* é de fato, um profissional que tem o papel semelhante a um empreendedor integrador e sua função primeira é a de promover inicialmente o comportamento colaborativo, cooperativo.

Facilitadores: São consultores especialistas no ramo da indústria em pauta. Prestam serviços sem ter um vínculo à rede ou a quaisquer das organizações que a compoem.

Campeões: Cook e Barry (1995, p. 10) afirmam que um Campeão é uma organização (ou indivíduo) que canaliza e orienta os esforços para que o projeto em questão passe por todo processo necessário para torná-lo bem sucedido. O campeão “assume o papel de organizador e dá apoio para formar e coordenar o esforço (para influencia e obter resultados).” Para que a individualidade e autonomia das PME’S predominem e o projeto de formação de rede por elas se concretize, é interessante que um Campeão possua especificidades que propiciem a formação destas ligações e associações cooperativas interorganizacionais. Em sua maior parte, estas especificidades são elementos constitutivos da estruturas empresariais: tamanho, posição financeira, características dos profissionais e níveis dos recursos.

Variáveis que funcionam como catalizadoras deste processo de formação de redes entre empresas são:

o prestígio organizacional; auspícios (proteção, patrocínios); semelhança estrutural; diferenciais de poder (Laumann, Galaskiewicz & Mardsen, 1978); existência de consenso ideológico; avaliação positiva da qualidade do trabalho (Benson, 1975); existência de laços familiares. (ZALESKI NETO, 2000, p. 45)

As características necessárias a um *Broker*, são definidas por Hill (1992) como:

- *Independência*: um *Broker* deve ser independente, pois assim possibilita que lhe sejam confiadas informações confidenciais das empresas, como também asseguram poder para tomar decisões controversas com idoneidade;
- *Mediador e Negociador Hábil*: os conflitos devem ser contornados e cabe ao *Broker* mediar as soluções. Ele também deve dominar os princípios que conduzem as firmas a fecharem negócios;
- *Ser capaz de impressionar os Executivos-Chefes*: dado que o envolvimento dos Executivos-Chefes é essencial para o futuro da rede, o *Broker* deve saber se comunicar bem e ganhar o respeito da gerência de topo;
- *Ser um hábil analista de empresas*: é preciso dissecar as firmas para identificar sinergias com as quais a rede será construída. Então, um *Broker* necessita ser um bom comunicador e deve possuir capacidade de análise;
- *Ser um hábil analista de mercados*: as oportunidades precisam ser identificadas e levadas às redes (potenciais ou existentes). Então o *Broker* deve ser capaz de pesquisar e analisar mercados potenciais;
- *Deve saber falar em público e ser um bom comunicador*: O *Broker* deve ter capacidade de explicar idéias complexas com palavras simples. Deve ser capaz de dirigir-se a seu público (empregados de uma empresa da rede, compradores

potenciais ou Executivos-Chefes das firmas membros) já que muitas redes são divulgadas através de discursos;

- *Deve ser alguém que faça as coisas acontecerem*: sua função inclui a realização de plano de negócios (com plano financeiro), pesquisa de mercado, elaboração de brochuras, obtenção de dinheiro. Normalmente cabe ao *Broker* gerenciar este processo e, também, por a mão na massa;

- *Deve ser alguém que abra caminhos*: O *Broker* deve visitar os Executivos-Chefes, especialmente durante a fase inicial da rede. Então, ele precisa gostar de viajar e encontrar as pessoas;

- *Deve ter conhecimento da indústria*: ajuda a um *Broker* ser familiarizado com a indústria em questão, mas alguém que aprenda rápido também poderá desempenhar bem a função.

Algumas dicas para o bom desempenho de um *Broker* são relacionadas por Hill (1992):

- *Os Executivos-Chefes não devem ser sobrecarregados com serviços da rede*: o *Broker* deve realizar quase todo o trabalho. Não é realista esperar que um Executivo-Chefe contribua, no período inicial de formação da rede, designando parte significativa de sua assessoria ou dedicando mais de cinco horas por mês as atividades da rede;

- *Os encontros formais devem ser mínimos*: cabe ao *Broker* incentivar a comunicação informal entre os membros do grupo. Não somente este deve manter contatos freqüentes com os demais membros como deve, também, incentivá-los a entrarem em contato entre si, de maneira informal (usando o telefone, por exemplo).

- *As redes precisam crescer (e mudar):* a primeira oportunidade de negócios serve para catalisar a formação da rede, mas esta não deve existir apenas para aproveitar esta oportunidade. Cabe ao *Broker* identificar novos projetos, bem como articular o fornecimento de serviços que sejam de proveito para todos os membros de modo a promover o crescimento da rede.

- *As redes fundadas sobre complementaridades são as de formação mais fácil:* redes cujos membros comercializam um componente necessário a outro membro são menos difíceis de construir.

Hill (1992) estima que em ambientes onde não haja um passado de cooperação são necessários aproximadamente três meses para a venda do conceito antes de iniciar-se a rede.

2.3 Governança

O termo governança vem sendo utilizado em várias ciências sociais, como as ciências políticas e econômicas. Teve origem nas necessidades advindas da ciência econômica, no que concerne a governança corporativa; e na ciência política, no que tange a governança estatal, para ser um conceito que converge para significados que não eram cobertos pelo termo tradicionalmente conhecido como: governo (EU, 2005 *apud* KLEN, 2007).

Portanto, governança é um termo que representa a relação direta da autoridade no exercício do poder. Na teoria das firmas, e com a evolução dos sistemas produtivos na quais as empresas passam a operar em redes, o termo foi

ampliando para "governança corporativa". Nesse contexto, o termo está sendo utilizado para expressar a função do exercício de coordenação e controle de redes produtivas.

A OECD (2005 *apud* KLEN, 2007, p. 50) define Governança Corporativa como

O sistema pelo qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. Direção e Gestão executiva (acionistas, conselho de administração e fiscal, diretoria e auditoria independente) devem definir as regras e procedimentos para tomada de decisões corporativas, provendo a estrutura para o estabelecimento dos objetivos, meios para alcançá-los e seu monitoramento.

A Governança Estatal é comentada pelo ex-presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso, que diz:

De fato, a decisão política impõe aos que a tomam um imperativo incontornável de interdisciplinaridade. Nada é mais alheio ao mundo da política do que a unilateralidade, a visão parcial, o universo abstrato. Os que são responsáveis por decisões sabem que o economicismo é tão mau conselheiro quanto o voluntarismo político ou qualquer outro viés reducionista da experiência humana. É indispensável um enfoque capaz de agregar as diversas dimensões. (CASTELLS, 2005, *apud* KLEN, 2007, p. 51)

As características de boa governança do United Nations Development Program – UNDP apresentam cinco princípios para se obter uma boa governança, relacionada no Quadro 2.

PRINCÍPIOS DE BOA GOVERNANÇA	CARACTERÍSTICAS DE BOA GOVERNANÇA
1. Legitimidade e Expressão (<i>Legitimacy and Voice</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação • Orientação de consenso
2. Direção (<i>Direction</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão Estratégica; incluindo o desenvolvimento humano e histórico, cultural e complexidades sociais
3. Desempenho (<i>Performance</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade das instituições e processos para os <i>stakeholders</i> • Eficiência e Eficácia
4. Responsabilidade (<i>Accountability</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade para o público e para as instituições <i>stakeholder</i> • Transparência
5. Justiça (<i>Fairness</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade • Regras da Lei

Quadro 2 – Princípios de boa governança.

Fonte: GRAHAM (2003 *apud* KLEN, 2007, p. 51)

No setor empresarial o termo governança é entendido como o processo de tomada de decisão e de implementação ou não implementação das decisões tomadas (WIKIPEDIA, 2006). Também é considerado como:

o conjunto de responsabilidades e práticas exercido pelo corpo de Gestão executiva com o objetivo de prover direção estratégica, assegurando que os objetivos sejam alcançados, averiguando que os riscos estão gerenciados apropriadamente e verificando se os recursos da organização são usados de forma responsável (ISC Journal, 2003, *apud* KLEN, 2007, p. 52).

Neste sentido, constitui um arcabouço de responsabilidade da organização com duas dimensões que precisam estar em balanço: Conformidade (também

chamado de *corporate governance*) e Desempenho (*business governance*) (ENTERPRISE GOVERNANCE, 2004 *apud* KLEN, 2007, p. 52).

As bases da governança podem ser representadas, de forma simplificada, direcionada para o setor empresarial como é apresentado na Figura 6.

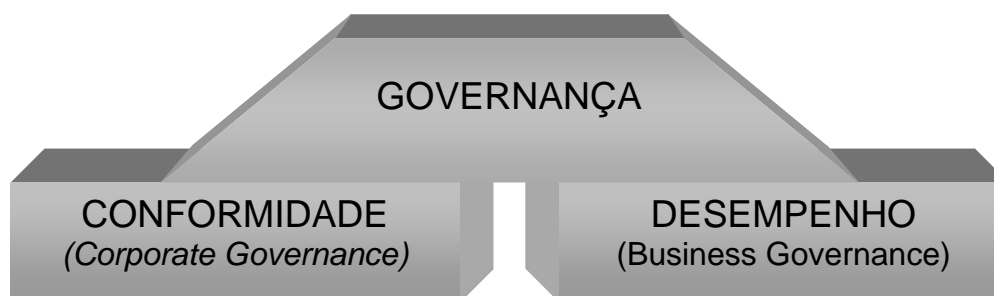


Figura 6 – As bases da Governança Empresarial baseado em ENTERPRISE GOVERNANCE

Fonte: KLEN (2007, p. 52)

Constata-se assim, que as regras e políticas de governança são essenciais para os envolvidos em processos que exigem tomadas de decisão para alcançar um objetivo específico.

Humphrey e Schmitz (*apud* KLEN, 2007, p. 55) definem governança como coordenação de atividades econômicas, e consideraram que, “existem empresas que governam a cadeia (empresas condutoras ou líderes) definindo o que deve ser produzido e por quem, além da monitoração do desempenho”. Os autores identificam três formas de governança privada:

- Rede: Formadas entre firmas com poderes semelhantes;
- Quase-hierarquia: onde se observa que uma é subordinada a outra (exemplo, subcontratação)
- Hierarquia: definição clara de subordinação.

Para Jones *et al.* (2006) Governança em Redes envolve o conjunto de empresas autônomas que criam produtos ou serviços baseados em contratos implícitos adaptarem-se ao do ambiente e para coordenar as trocas.

Souza (2004, *apud* Klen, 2007, p. 56) define

Governança de Redes como um tipo de coordenação interfirmas caracterizado predominantemente por mecanismos sociais informais, cuja aplicação tem aumentado consideravelmente em sistemas produtivos complexos, e ambientes caracterizados pela incerteza ou pela alta competitividade.

Suzigan (2004) destaca os fatores que podem influenciar a estrutura de uma governança, entre eles encontram-se:

- Número e tamanho das empresas;
- Natureza do produto ou da atividade econômica e da respectiva tecnologia;
- Forma de organização da produção;
- Forma de inserção nos mercados;
- Domínio de capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial (marcas e canais de distribuição), produtiva ou financeira;
- Instituições: densidade, grau de desenvolvimento, interação com setor produtivo;
- Contexto social/cultural/político, que condiciona a existência de solidariedade, coesão social, confiança e emergência de lideranças locais.

No caso específico dos consórcios de empresas, governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes institucionais públicos e ou privados.

A governança na forma de “redes” caracteriza-se pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, sem grandes empresas localmente instaladas, exercendo o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. Sendo marcadas pela forte intensidade de relações entre um amplo número de agentes, no qual nenhum deles é dominante (CASSIOLATTO *et al.*, 2002).

Portanto, governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Não é só para instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também para acordos informais que atendam ao interesse das pessoas e instituições (SEBRAE, 2004).

2.4 Comportamento de cooperação

Para identificar o comportamento de cooperação entre os indivíduos de uma organização, em primeiro lugar, utiliza-se neste estudo a definição de organização apresentado por Etzioni em 1964:

São unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos [...]. Caracterizam-se por 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação [...] planejadas intencionalmente para intensificar a realização de objetivos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; 3) substituição de pessoal.” (ETZIONI, 1989, p. 3)

Etzioni (1989, p. 4) conclui que a palavra organização pode ser reservada para unidades planejadas intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir

objetivos específicos. Para atingir o objetivo da organização é necessário o indivíduo.

O termo indivíduo, quando substantivo, refere-se a “pessoa humana, considerada quanto às suas características particulares, físicas e psíquicas”. (Ferreira, 1986). Uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações.

De acordo com Chanlat (1993, p. 35), o homem é um ser biopsicossocial, e cada um dos três aspectos – biológico, psíquico e social – contribuíram para “a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar limites”. Cada um dos três níveis pode influenciar os demais.

O homem busca integrar seus impulsos a realidade social cuja vivência lhe possibilita uma autonomia relativa. Marcado pelos desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social (CHANLAT, 1993). As empresas estão repletas de possibilidades de observação do exercício puramente humano. Um exercício puramente humano é a liderança.

2.4.1 A LIDERANÇA E O LÍDER

Neste estudo não há uma preocupação com a evolução do conceito de liderança. A preocupação é para o cotidiano, o dia-a-dia da empresa, no qual as relações de poder são exercidas diariamente e os objetivos e metas estabelecidas devem ser cumpridos.

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influencia entre pessoas. O processo de liderança se verifica em diversas situações. “Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influencia sobre as outras pessoas e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 259).

Bergamini (1994 *apud* QUEIROZ, 1996) descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança:

- a) Preocupação com **o que o líder é**: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Wess Roberts (1989), que, ao delinear o perfil de Átila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

- b) Preocupação com **aquilo que o líder faz**: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança.

c) **Teorias situacionais:** tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1994 *apud* NANIKI, 2000, QUEIROZ, 1996) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Stogdill (1948, *apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 260), afirma que “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores.”

Ramos (1989, p. 146), apresenta o líder como "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de

se amalgamarem sob a forma de configurações reais". Ou seja, um agente de motivação.

Enquanto que De Pree (1989 *apud* QUEIROZ, 1996) refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Nas concepções dos autores anteriores Queiroz (1996), Ramos (1989), De Pree (1989) o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho, para o liderado alcançar um objetivo.

Bergamini (1994, *apud* QUEIROZ, 1996), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que "esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito". A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados.

Entretanto, de acordo com Queiroz (1996) o líder nem sempre se depara com uma equipe motivada. Geralmente, ele precisa "criar um ambiente no qual o liderado possa despertar o seu potencial motivacional".

Assim, para Queiroz (1996) é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

- a) Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados.** Não se trata aqui de incentivar os liderados ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o liderado possa acionar sua motivação intrínseca. Isto pode ser conseguido através de três ações conjuntas: despertar no liderado o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação.

b) Manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

A partir das análises realizadas por Queiroz (1996), a autora conceitua

liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos liderados para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus liderados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se, assim, nas palavras de De Pree (1989), um servidor.

Kolb *et al.* (1978) classificam como os principais problemas do cotidiano de um líder a responsabilidade e a autoridade, a delegação, o estabelecimento de objetivos, o controle, a avaliação de desempenho, a formação de equipes e o manejo de conflitos.

Outro ponto para destacar, a liderança e o poder que são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais.

De acordo com Michael Useem (*apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 262), o momento de liderar requer as seguintes atitudes:

- Ter visão clara dos objetivos e saber transmitir-la — criar um projeto comum;
- Guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- Estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências — ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- Preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes;

- Esperar e cobrar alto desempenho da equipe;
- Manter as pessoas focadas no essencial;
- Estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e a desenvolvê-los;
- Conquistar aliados que o apoiem nas situações difíceis;
- Possuir coragem para tomar as decisões necessárias --- a indecisão pode ser tão danosa quanto decisões ineptas.

Limongi-França e Arellano (2002) destaca que Bergamini em 1982, analisou o programa Lifo (*Life orientation*) de Atkins e Katcher, que destaca como filosofia a não existência de estilos ideais e crê que a eficácia da liderança depende da habilidade de cada líder de tirar o maior partido possível dos pontos fortes de seu estilo, tendo em vista o grupo de pessoas e a situação que enfrenta. O líder faz concessões, revisa posições e modifica sua forma de atuação. Ele influencia, mas também é altamente influenciado pelo grupo que lidera. Tal influencia varia conforme o comportamento do líder na centralização das estratégias.

Para Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p. 366),

O líder é um fenômeno grupal, funcional, ele existe em determinada circunstância e lugar histórico e não de forma descontextualizada. [...] O líder é geralmente a pessoa que em determinadas circunstâncias, tem a possibilidade de melhor refletir as aspirações do grupo a que pertence.

Os estilos de liderança variaram no decorrer das últimas décadas. Autores têm convergido no estabelecimento de estilo ideal de liderança. Para uns, seria o democrático orientado para o empregado. Entretanto, a realidade organizacional tem mostrado que nem sempre o estilo democrático é o mais adequado. Uma pesquisa realizada por Hersey e Blanchard (1986) na Nigéria demonstrou que os líderes concentrados na produção, utilizando supervisão rígida, possuíam melhores resultados do que os demais. Estudos acerca da relação entre o estilo de liderança apropriado e as diferenças culturais, o nível de instrução, o padrão de vida e a experiência levaram esses autores a elaborar o conceito de *líder adaptativo*.

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais. (Hersey e Blanchard, 1986, p.117)

É neste contexto que surge a teoria situacional, na qual se postula a inexistência de um estilo ideal de liderança. O líder ideal passa a ser aquele que apresenta comportamento situacional, adequando o estilo de liderança à situação e às necessidades do liderado.

2.4.2 LIDERANÇA SITUACIONAL

A liderança no enfoque situacional ou contingencial é um fenômeno que depende conjuntamente do líder, dos liderados e da situação, portanto está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo. (VERGARA, 1999)

Hersey e Blanchard, na década de 70, criaram o modelo da liderança situacional. Os pesquisadores não se conformaram com o modelo **Grid gerencial de Blake e Mouton**, que simplesmente classificavam o estilo gerencial de um chefe, em orientação para relacionamento X orientação para tarefa, nem com o modelo 3D de Redin, que complementou o Grid gerencial acrescentando a terceira dimensão com o tipo de tarefa dos subordinados, para predizer a que tipo de trabalho alguém poderia gerenciar, em função do seu estilo.

Baseados em observações acerca da eficácia dos estilos de liderança, Paul Hersey e Kenneth Blanchard, pesquisadores do *Center of Leadership Studies*, Califórnia, EUA, desenvolveram o modelo da Liderança Situacional, o qual parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder

(L), a maturidade do liderado (I) e a situação (s). A eficácia (E) da liderança seria, então, expressa através da seguinte fórmula: $E = \zeta (L, I, s)$.

Portanto, de acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 129) “os líderes eficazes adaptam seu comportamento de liderança no sentido de satisfazer às necessidades dos seus subordinados e do ambiente específico”. O indivíduo interessado no seu próprio sucesso como líder deve levar em consideração os aspectos comportamentais e ambientais.

2.4.2.1 O comportamento do líder

Hersey e Blanchard (1986) estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do empregado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto. A Figura 7 apresenta os quatro quadrantes de comportamento do líder.

O **comportamento de tarefa** relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado.

O **comportamento de relacionamento** refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao empregado.

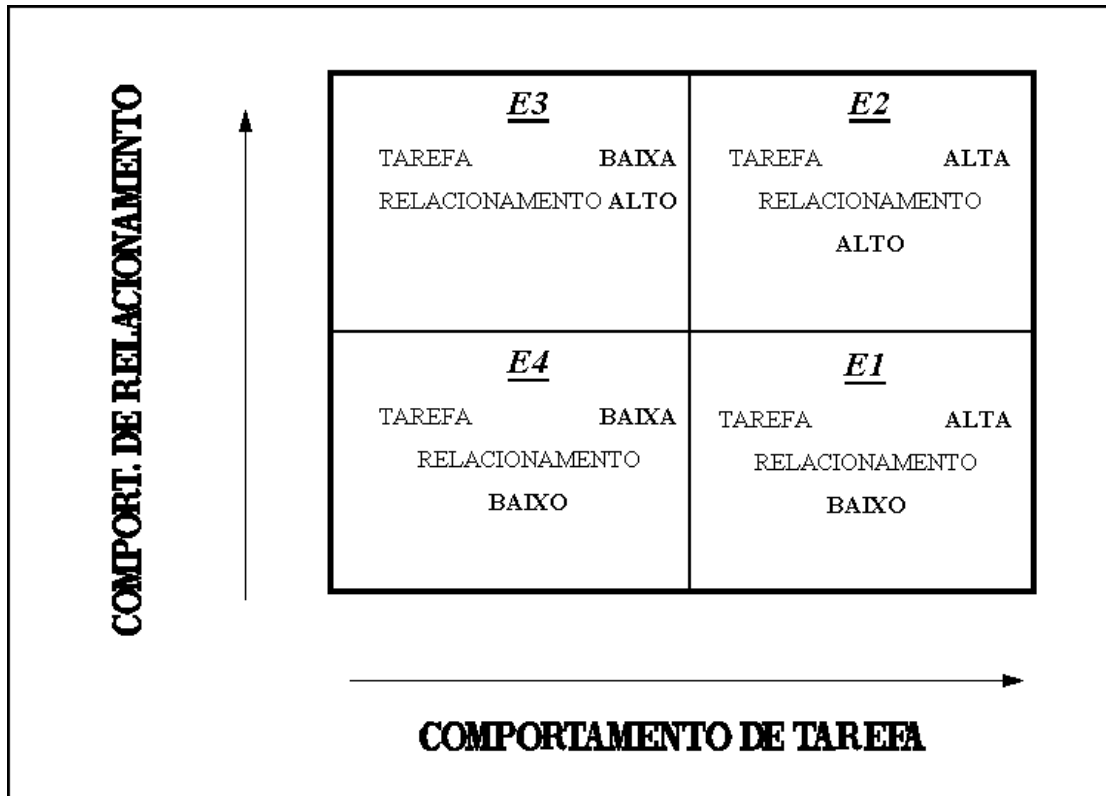


Figura 7 – Os quatro estilos de comportamento do líder.

Fonte: Queiroz (1996).

Hersey e Blanchard (1986) apontam para a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a este modelo, a dimensão da eficácia. O estilo de comportamento passaria a integrar-se, deste modo, com os requisitos situacionais de um ambiente. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação. O Quadro 3 apresenta cada estilo aplicado a situações nas quais é apropriado e nas quais não é apropriado, resultando em sua eficácia ou ineficácia.

Os autores salientam que um dos aspectos condicionantes da eficácia do comportamento do líder diz respeito à maturidade dos liderados. Para cada tipo de maturidade existe um estilo mais apropriado de liderança.

<i>Estilos básicos</i>	<i>Eficazes</i>	<i>Ineficazes</i>
Comportamento de tarefa alta relacionamento baixo	Visto como tendo métodos bem-definidos para atingir os objetivos que são úteis aos subordinados.	Visto como alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados de curto prazo.
Comportamento de tarefa alta relacionamento alto	Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional.	Visto como alguém que usa mais estruturação do que o necessário para o grupo e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais.
Comportamento de tarefa baixa relacionamento alto	Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objetivos delas.	Visto como interessado principalmente em harmonia; às vezes visto como não disposto a cumprir uma tarefa se esta implicar no risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma pessoa boa.
Comportamento de tarefa baixa relacionamento baixo	Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio-emocional quando o grupo não precisa muito disso.	Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio-emocional quando isso é necessário aos membros do grupo.

Quadro 3 – Situações de eficácia e ineficácia do comportamento do líder.

FONTE: Hersey e Blanchard (1986, p. 123)

2.4.2.2 A maturidade dos liderados

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.187), "maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento".

Conforme Queiroz (1996) "a capacidade está relacionada com o conhecimento e a habilidade necessários, ou seja, com o aspecto de **saber** o que fazer e como fazer, o que pode ser conseguido através de comunicação e treinamento".

Para a autora, a disposição está relacionada com a confiança e o empenho, com o **querer** fazer, com a motivação. É possível, assim, estabelecer quatro tipos de maturidade:

- a) **M1** - pouca capacidade e rara disposição;
- b) **M2** - alguma capacidade e ocasional disposição;
- c) **M3** - bastante capacidade e freqüente disposição; e
- d) **M4** - muita capacidade e bastante disposição.

Neste sentido Queiroz (1996) destaca que “o nível de maturidade pode ser aplicado a indivíduos ou a grupos. O líder que trabalha com um grupo pode determinar sua maturidade através da observação da predominância de maturidades individuais”.

Hersey e Blanchard (1986) ressaltam que a maturidade de um indivíduo ou de um grupo não é absoluta, mas varia em cada situação. Dependendo da atribuição, o indivíduo ou o grupo podem assumir diferentes níveis de capacidade e disposição.

Neste sentido, Hersey e Blanchard (1986) criaram o conceito de gerente flexível, que deveria reconhecer a maturidade dos subordinados, e agir de acordo com essa maturidade. E mais ainda, saber reconhecer exatamente quando há uma perda ou ganho de maturidade do subordinado e mudar rapidamente de estilo, e partir para a ação.

O ponto de partida é a maturidade do subordinado e a maturidade é subdividida em capacidade e disposição. A capacidade, por sua vez é decomposta

em conhecimento e preparo. Disposição é decomposta em confiança e dedicação. Esta decomposição pode ser observada na Figura 8.

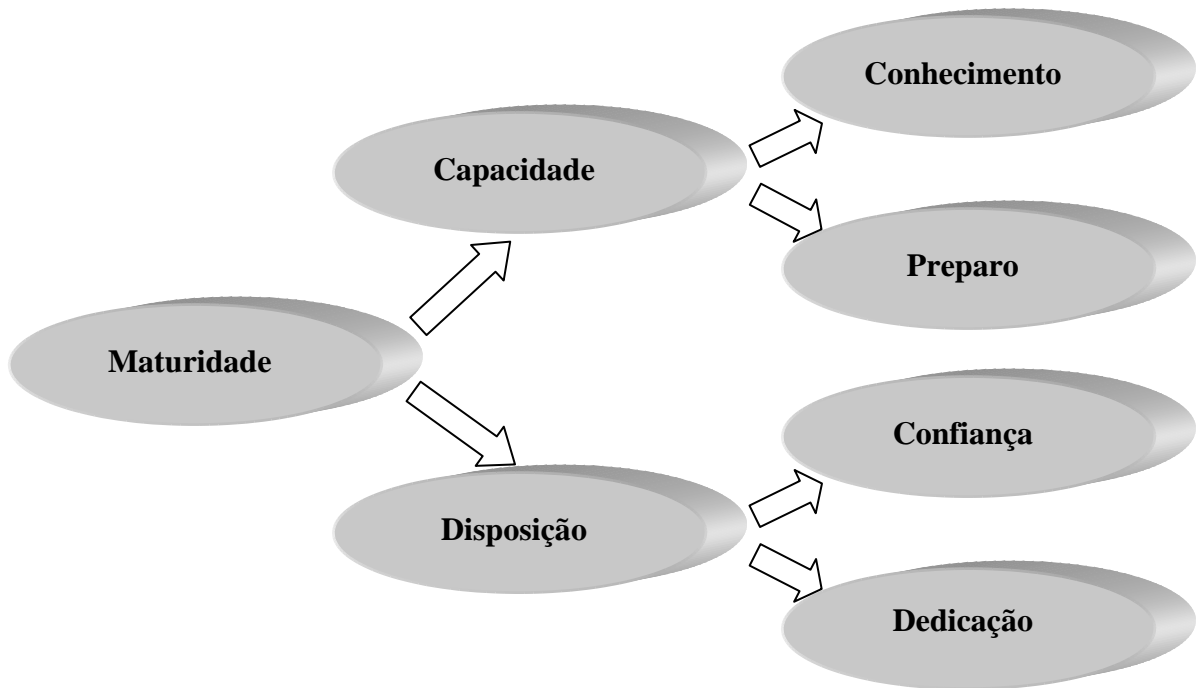


Figura 8 – Decomposição da maturidade segundo Hersey e Blanchard.

2.4.2.3 O estilo do líder e a maturidade dos liderados

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), para fazer face aos diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar-se de diferentes estilos de liderança. Cada nível de maturidade suscita um estilo adequado de liderança, como pode ser observado na Figura 9.

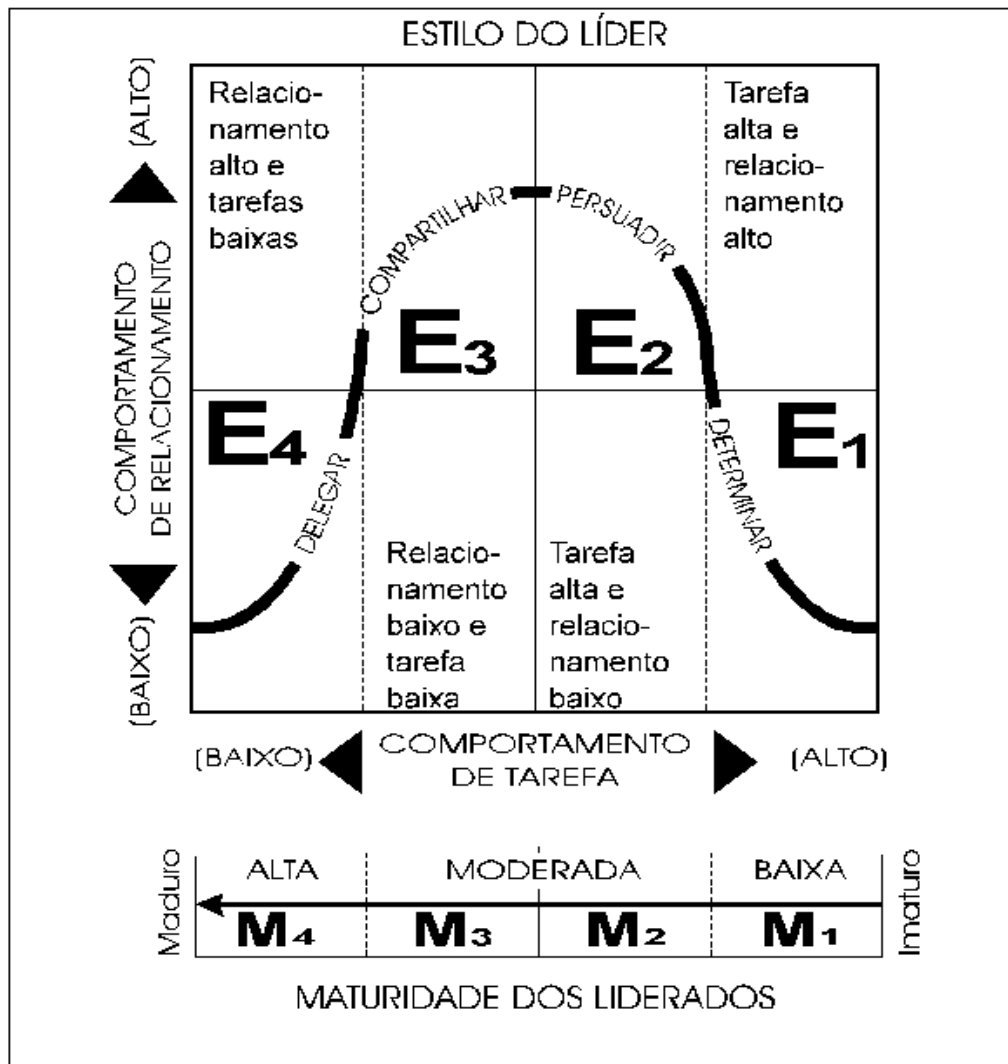


Figura 9 – Liderança situacional.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

Nesta abordagem, de acordo com Queiroz (1996), os autores pregam que o comportamento o gerente deve se voltar mais à tarefa ou ao relacionamento, conforme a maturidade dos subordinados. E o gerente deve ser flexível para mudar seu estilo conforme muda a maturidade dos subordinados.

- **M1:** Estilo de liderança **E1**, onde o líder deve fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa. O estilo deve ser de **determinar**. A decisão deve ser tomada pelo líder.

- **M2:** Estilo de liderança **E2**, onde o líder deve explicar suas decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento. O estilo deve ser de **persuadir**. A decisão deve ser tomada pelo líder com diálogo e/ou explicação.
- **M3:** Estilo de liderança **E3**, onde o líder deve apenas trocar idéias e facilitar a tomada de decisões. O estilo deve ser de **compartilhar**. A decisão deve ser tomada pelo líder/liderado, com incentivo pelo líder.
- **M4:** Estilo de liderança **E4**, onde o líder deve transferir para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução. O estilo, neste caso, deve ser de **delegar**.

Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento (Figura 7). As relações podem ser feitas das seguintes formas:

- a) **E1:** Tarefa alta e relacionamento baixo.
- b) **E2:** Tarefa alta e relacionamento alto.
- c) **E3:** Tarefa baixa e relacionamento alto.
- d) **E4:** Tarefa baixa e relacionamento baixo. (QUEIROZ, 1996)

Para promover o crescimento do indivíduo de modo que atinja o nível de maturidade mais alto (M4), não basta que o líder determine o nível de maturidade de seu liderado e aplique o estilo de liderança mais adequado. Este é um requisito necessário, mas não é o suficiente. O líder precisa conduzir um processo de amadurecimento do liderado, que deve ser gradual, e sempre no sentido M1 M2 M3 M4.

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos [...] (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 193).

Concorda-se com Queiroz (1996), que a liderança situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e disposição (M1) é preciso mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz (M2), o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio-emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores (M3), o líder deve diminuir ainda mais seu controle e também seu comportamento de

relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade (M4), já não é mais necessário apoio sócio-emocional. Estas pessoas preferem a autonomia, sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta. Porém, "isso não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de apoio para provar isso." (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 193).

A Figura 10, a seguir, apresenta a definição de maturidade e dos quatro estilos de liderança, para os autores Hersey e Blanchard.

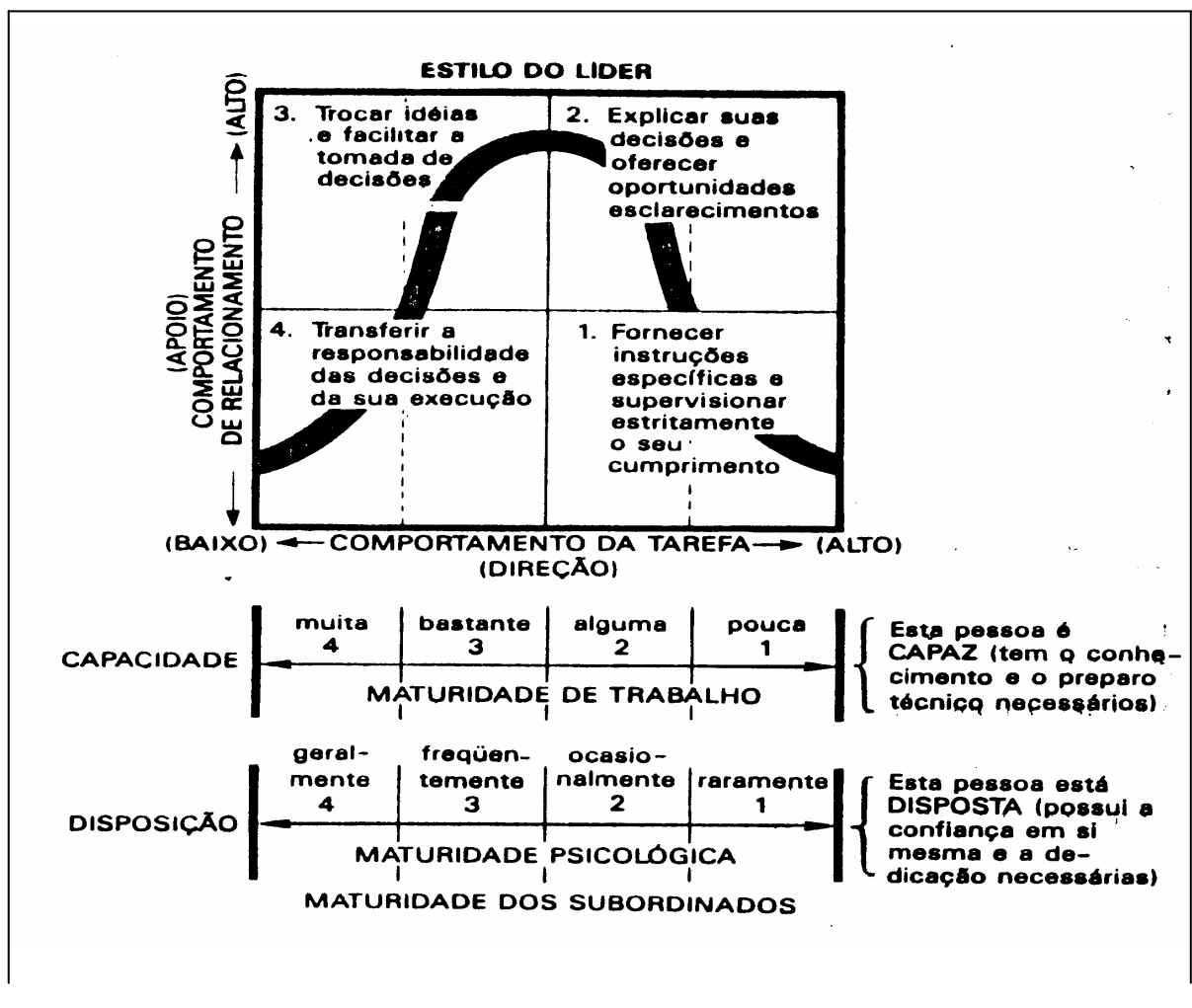


Figura 10 – Definição da maturidade e dos quatro estilos de liderança.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 200)

Hersey e Blanchard (1986) ressaltam que as pessoas estão sujeitas por fatores internos e externos à organização, a regredir em seu nível de maturidade. Neste caso, o líder deve reavaliar a maturidade do subordinado, voltando ao estilo de liderança adequado, a fim de fornecer-lhe apoio sócio-emocional e direção apropriada.

Desta forma, os líderes devem estar sempre atentos às situações de regressão, pois, de acordo com Hersey e Blanchard (1986), o processo de retorno a um estágio já anteriormente alcançado será tão mais dispendioso quanto o tempo decorrido entre a regressão e a efetiva intervenção de apoio.

A teoria de Hersey e Blanchard, de acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p. 265-266), “concentra-se no estilo de liderança contingencial quanto a presteza dos seguidores. A ênfase nos seguidores reflete a realidade de que são eles que aceitam ou rejeitam o líder, e a presteza refere-se a até que ponto as pessoas tem capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica.”

A liderança situacional pode ser aplicada em qualquer contexto organizacional. Os conceitos são válidos em qualquer situação em que alguém pretende influenciar o comportamento de outras pessoas.

Albuquerque e Dutra (2001 *apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p 267) destacam que o momento atual é caracterizado por mudanças no ambiente externo e no organizacional como:

- **Novas arquiteturas organizacionais e de negócio:** poder organizacional, mais diluído e descentralizado.
- **Globalização:** influencia de diversos atores sociais sobre as organizações.
- **Maior complexidade organizacional:** aumento da qualificação e do nível de informação do trabalhador, da turbulência ambiental e da importância da liderança organizacional.

Devido a essas mudanças, o “líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador.” Busca uma visão estratégica do negócio, e não só solução de curto prazo. Em lugar de pretender a disciplina de seus subordinados, cultiva o comprometimento deles. O comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formações de times. (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 267)

Concluindo, liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influencia e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas. A liderança também é exercida quando há intenção de direcionar a aceitação dos seguidores em ser liderados. Não existe um líder universal, e a própria historia é exemplo dessa constatação. O líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo as expectativas e as necessidades de seus liderados e grupos relacionados com o processo de influencia em que está inserido.

2.4.3 TRABALHO EM EQUIPE

As funções como bases de poder estão em declínio e novas iniciativas competitivas, juntamente com novas tecnologias de informação e comunicação, estão levando à mudanças fundamentais na organização funcional. E um modelo de negócio que está em vigor é a organização em rede.

De acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p. 368-369), em sistemas institucionais, exercer liderança significa estar centrado nos grupos,

podendo ou não possuir cargos ou apoio institucional. “É o processo, a maneira de lidar com as pessoas, a capacidade de enfrentar obstáculos para defender os interesses do grupo ou a capacidade de correr riscos para cumprir metas, o que faz o líder.”

Portanto, liderar é o resultado de um processo interativo entre pessoas que tem aspirações e que devem ser cumprido em um determinado espaço, grupo ou equipe de trabalho.

As organizações têm aumentado o interesse em utilizar o mecanismo de equipes e de trabalho de equipe como alicerce básico para a solução de problemas.

Para Drucker (1988 *apud* COHEN, 2003, p. 168)

Embora as organizações tenham usado equipes para a solução de problemas, para a coordenação de atividades e para a consecução de tarefas, já há algum tempo, o que mudou e o que continuará a mudar é a integração das equipes na estrutura organizacional, bem como seu crescente escopo de autoridade.

As equipes são formadas para criar sinergia, para aumentar a aplicação coordenada de conhecimento, a fim de que o desempenho do todo seja maior do que a soma de suas partes. “Os desafios competitivos e a tecnologia da informação exigem a sinergia que pode ser conseguida através do trabalho de equipe”. (COHEN, 2003, p. 169)

Em um ambiente competitivo em que as organizações flexíveis colocam a autoridade do poder decisório nas mãos dos que estão perto de informações, raramente isto é uma tarefa individual, porque as mudanças têm um impacto diferente nas funções e na disciplina organizacional, as decisões são tomadas por equipes (COHEN, 2003).

Para Greenberg e Baron (*apud* ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 370), existe diferença entre grupo e equipe de trabalho. Enquanto no grupo

a realização do trabalho depende fundamentalmente do esforço individual, na equipe, depende tanto do esforço individual como do conjunto. Outra diferença é quanto a responsabilidade, no grupo é individual, na equipe é compartilhado. Por último, as equipes de trabalho se caracterizam por ter objetivo de trabalho compartilhado, cada membro poder ter metas específicas a serem atingidas, mas há “um objetivo global, da equipe, que é razão pela qual foi criada e que é compartilhado por todos”.

Já González, Silva e Cornejo (1996 *apud* ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 370-71), salientam que as diferenças entre as características de grupos e equipes de trabalho são claras, como podem ser constatadas no Quadro 4.

GRUPOS DE TRABALHO	EQUIPES DE TRABALHO
a) ter um líder claramente designado por um elemento externo perante o qual responde pelo grupo;	a) compartilhar as responsabilidades que não recaem apenas sobre o líder;
b) trabalhar em prol do objetivo da organização;	b) Trabalhar em prol de projeto específico e próprio;
c) Enfatizar, em aspectos individuais para o desempenho, definição de responsabilidades e estabelecimento de recompensas;	c) Enfatizar no esforço conjunto tanto para o desempenho como para recompensas e responsabilidades;
d) ter a sua efetividade evidenciada a partir da influencia que exercem sobre outros membros ou grupos da organização.	d) Ter a sua efetividade evidenciada a partir dos produtos da equipe.

Quadro 4 – Diferenças entre grupos e equipes de trabalho.

Fonte: Baseado em González, Silva e Cornejo (*apud* ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 369-370).

Portanto, é pertinente concluir que equipe e grupos de trabalho constituem estrutura de desempenho diferente.

Grupo de trabalho é definido por Arrow e McGrath (*apud* ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 369), “como um padrão complexo de relações entre um conjunto de pessoas (membros) que utiliza uma determinada tecnologia para atingir propósitos comuns”.

Machado (1998 *apud* ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 369), define grupo como:

Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos.

Para as equipes propriamente ditas, o elemento mais importante são os indivíduos e as relações interpessoais positivas, outro elemento é a tecnologia traduzida nos conhecimentos ou nas habilidades específicas dos membros .

As equipes de trabalho passam por diferentes fases até atingir o desempenho desejado:

- a) **Formação** – os indivíduos identificam quem é o outro e em que ele pode contribuir para atingir o objetivo estabelecido para a equipe;
- b) **Conflito** – identificados os membros, dá-se início ao processo de ajuste ou negociação;
- c) **Normalização** – coesão e identificação dos membros, troca de informações, concordância com as metas e objetivos da equipe, lideranças aceitas pelos membros, passam a definir juntos os papéis, as

tarefas e responsabilidades de cada um, , assim como as normas de desempenho que favorecem a consecução dos objetivos da equipe;

- d) **Desempenho** – aceitas as normas de comportamento e desempenho, as metas a serem atingidas e o comando das lideranças, toda a energia estará voltada para a realização das tarefas;
- e) **Desintegração** – ocorre quando os objetivos que levaram a criação da equipe são atingidos e não há mais razão para ela existir., mas parte da efetividade da equipe é a sua capacidade de sobrevivência. Esta fase é para as equipes temporárias (ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004).

Outros elementos que afetam a estrutura das equipes de trabalho, de acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004) são;

- a) **Normas** – são padrões de comportamento e desempenho tolerados, aceitos e esperados, sustentados pelos membros das equipes, criados com o objetivo geral de regulamentar e estabelecer o que pode, ou não, ser feito, são diferentes das normas da organização;
- b) **Papéis** – é atribuído na fase de negociação, quando são estabelecidos os papéis a serem desempenhados por cada membro;
- c) **Prestígio ou *status*** – é o reconhecimento social dado a um membro ou a uma equipe como um todo. O prestígio é o reconhecimento de alguém por conta de certas características, comportamento como:

comprometimento, lealdade, conhecimento, habilidade, domínio de tecnologia considerado importante para a consecução dos objetivos.

A efetividade da equipe depende do cenário em que ela está inserida. A procura de procedimentos únicos que prometem a eficácia das equipes tende a se incrementar conforme aumenta a divulgação de relatos bem sucedidas.

Embora não exista uma receita de sucesso para equipes de trabalho, é necessário que os membros tenham as habilidades necessárias para atingir os resultados esperados, que contem com suporte para a execução das tarefas incumbidas, que goze de liberdade, de confiança, de maneira que possa gerenciar os recursos e tomar decisões com independência.

2.4.4 COMPETÊNCIA

Competência é a capacidade intangível de um indivíduo, uma comunidade ou uma organização de exercitar na prática uma determinada habilidade, capacidade ou conhecimento. Portanto competência não é somente conhecimento teórico ou técnico, mas a habilidade profissional de aplicar este conhecimento de maneira eficiente e produtiva em diferentes casos, e isso geralmente requer experiência e preparação (RATTI; KARVONEN *apud* KLEN, 2007).

Fleury e Fleury (2004, p. 29) destacam que a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico, tem um significado ligado às características da pessoa: conhecimento, habilidade, atitude, e outros mais ligados à tarefa e aos resultados.

Durand (*apud* KLEN, 2007, p. 69) sugere um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes (Figura 11), associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. Desta forma, “competência é definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários ao desenvolvimento de um objetivo específico”.

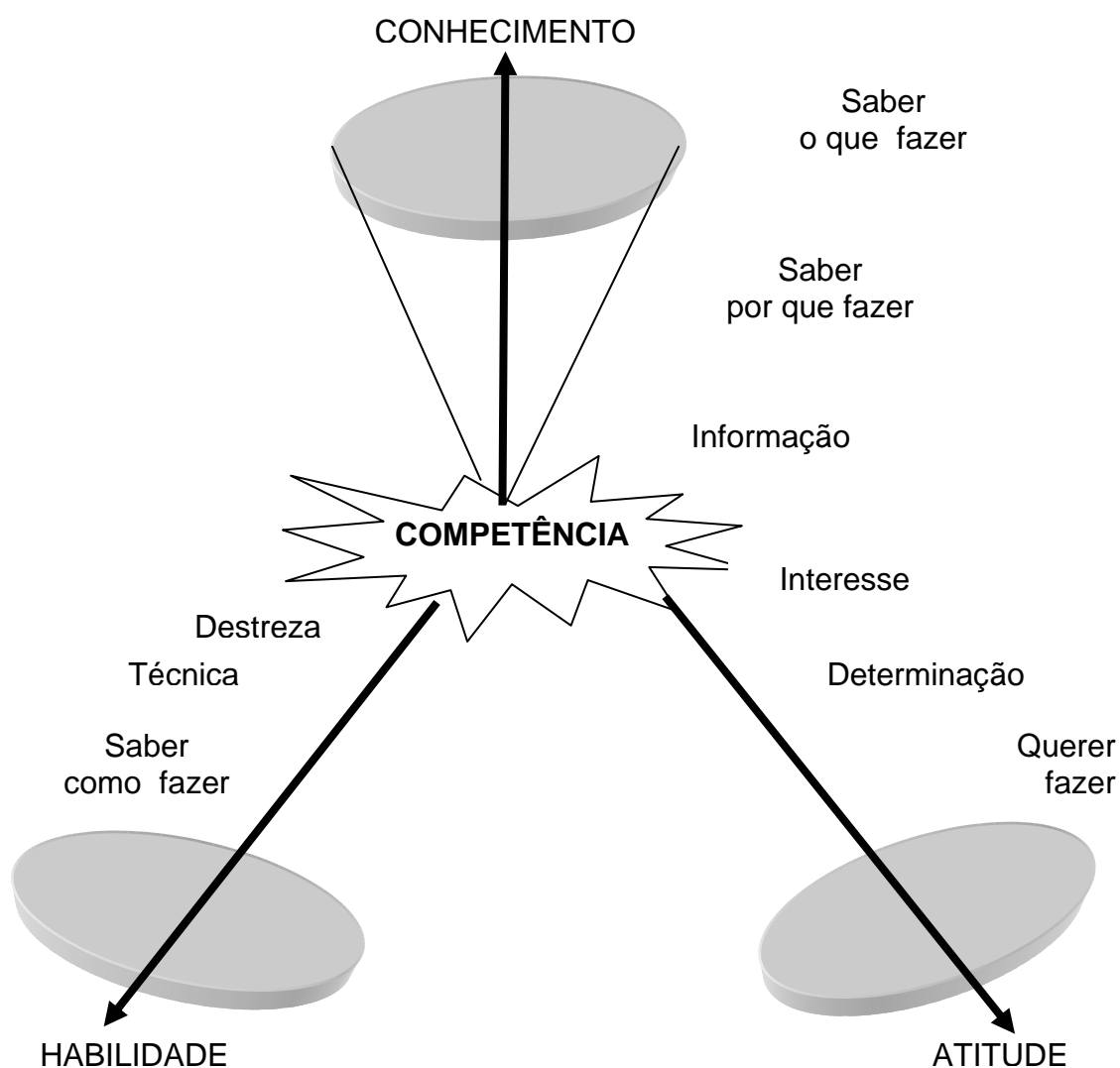


Figura 11 – As três dimensões da competência.

Fonte: Durand (*apud* KLEN, 2007, p. 70)

A **atitude**, segundo Ferreira (*apud* KLEN, 2007), é o modo de proceder ou agir ou maneira de se manifestar um propósito. **Habilidade** é definida na sua parte técnica como entendimento e proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolve métodos, processos, técnicas e procedimentos. “Na parte humana é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado.” O **conhecimento** é a capacidade de criar um modelo mental que descreva o objeto e identifique as ações a implementar e as decisões a tomar (KLEN, 2007).

Segundo a OIT (2002), competência é a

Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas em grande medida, da experiência em situações concretas de exercício ocupacional.

Esta definição apresenta quatro grupos de critérios para se medir competência – **conhecimento, habilidades, práticas** (ou técnicas), e **atitudes**. De certa forma é assemelhada ao modelo de maturidade, com o conhecimento, habilidades e práticas referindo-se ao lado cognitivo e a atitude ao lado comportamental. Mas o importante é que salienta como definição, que competência também é a capacidade produtiva medida em termos de desempenho real, resultante da instrução e da experiência.

Em outra abordagem Lara e Silva (2004) classificam as competências como:

- **Competências conceituais** – conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas;
- **Competências técnicas** – domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho;

- **Competências interpessoais** – permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz, atitudes e valores pessoais.

2.4.5 EMPREENDEDOR

O avanço da tecnologia da informação e comunicação tem sido responsável por novas oportunidades de negócios, resultando na exigência de um número maior de empreendedores.

Gimenez, Inácio e Sunsin (2001, p. 11), apresentam o empreendedorismo como:

Uma maneira de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e balanceada na liderança. Empreendedorismo é identificar uma oportunidade sem levar em consideração os recursos correntemente disponíveis e agir sobre esta com o propósito de criação de riqueza nos setores públicos, privados e globais.

O empreendedorismo é o meio pelo qual são criadas novas empresas, criando riquezas através do trabalho empreendedor, e o empreendedor é aquele que identifica a oportunidade, junta os recursos necessários, cria e é responsável pelo desempenho da empresa (CRUZ, 2005).

Para Drucker (1986, p. 25) os empreendedores são indivíduos inovadores. “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.”

Segundo Gerber (1996), o empreendedor sabe transformar uma condição, em uma oportunidade, por mais insignificante que pode parecer. O empreendedor é visionário, vive no futuro, é um inovador e estrategista, está sempre prospectando novos mercados e novos métodos, tem personalidade criativa e facilidade para lidar

com o desconhecido. O empreendedor é um catalisador de mudanças, acima de tudo. Este autor, ainda destaca que por definição, o empreendedor assume riscos, e o seu sucesso está na capacidade de conviver com eles e de sobreviver a eles.

Alguns autores se preocuparam em classificar o empreendedor. De acordo com Collins e Moore existe uma diferença entre empreendedor administrativo – voltado à organização do negócio ou ao seu gerenciamento, e o empreendedor independente – que é mais ousado e criativo, assume riscos. Para Gartner e colaboradores, o perfil do empreendedor está relacionado ao tipo de negócio no qual está inserido (CRUZ, 2005).

Cruz (2005) apresenta as características apresentadas por Gartner e seus colaboradores, que montaram uma amostra baseada nas características individuais dos empresários, nas estratégias que seguiram ao abrirem seu negócio, nas estruturas e processos que eles usaram e no ambiente nos quais as empresas estavam inseridas, concluindo apresentaram oito tipos de empresários e seus negócios:

- os que usam o empreendedorismo para criar algo novo;
- os que trabalham em diferentes tipos de transações;
- os que aplicam suas habilidades e estão em constante desenvolvimento;
- os que compram empresas;
- os que recorrem à perícia para competir;
- os que enfatizam a qualidade como estratégia competitiva;
- os que têm uma idéia inovadora;
- os que adaptam uma idéia já existente mas fazem melhor.

Além destes estudos, Filion (1998) baseado nos estudos de Baumol, de 1968, criou duas categorias de empreendedores: os operadores e os visionários. De acordo com Filion (1999) os pesquisadores e estudiosos sobre empreendedor e empreendedorismo tendem definir o empreendedor de acordo com suas tendências disciplinares. Os economistas associam com inovação, os comportamentais com

criatividade e intuição. Constatase, contudo, que cada qual consideram a dinamicidade na ação de ser empreendedor, a busca de oportunidade e a modificação de padrões já estabelecidos.

Uma definição com visão coerente é apresentada por Filion (1999, p. 19),

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Ray (1993 *apud* CRUZ, 2005) resumiu as habilidades dos empreendedores como:

- *identificação de novas oportunidades* – é uma característica fácil de ser encontrada entre os empreendedores. Eles possuem facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Esta habilidade está relacionada com a capacidade de pensar de forma inovadora e com criatividade. O surgimento de novas tecnologia e novos negócios devem ser facilmente identificadas como oportunidades pelo empreendedor, se isto não acontecer, pode correr o risco de ficar desatualizado perante a concorrência;
- *avaliação de oportunidades e pensamento criativo* – o sucesso do empreendedor depende de dois fatores-chave, que são a avaliação de oportunidades que surgem e o pensar criativamente. A avaliação crítica é essencial para distinguir entre uma real oportunidade e uma simples idéia;
- *comunicação persuasiva* – habilidade de persuasão envolve a comunicação oral e escrita. Os empreendedores precisam persuadir muitas pessoas até colocarem em práticas seus empreendimentos, transformando sua idéia numa oportunidade de negócio;

- *negociação* – facilidade para conduzir uma negociação é adquirida através da experiência e envolve outras características de personalidade. Ao conhecer a pessoa com quem negocia, é possível tirar proveito de suas características, para obter um bom resultado no processo de negociação;
- *busca de informações* – a informação é um instrumento diferenciador no desempenho das empresas. Cabe ao empreendedor a habilidade de adquirir as informações necessárias à adoção das modificações exigidas pelo mercado. Entre as informações mais relevantes, encontram-se os avanços tecnológicos e ao mercado competitivo;
- *resolução de problemas* – para utilizar esta habilidade, o empreendedor precisa saber fazer uma identificação apropriada do problema.

Ainda é definida como características dos empreendedores de sucesso a visão que eles têm de como será o futuro do seu negócio e a habilidade de implementar seus sonhos. Os empreendedores são indivíduos que sabem tomar decisões em momentos críticos e deflagram suas ações com agilidade. Eles fazem a diferença, agregam valor aos produtos que colocam no mercado e sabem explorar cada oportunidade (DORNELAS, 2001).

Logen (1997) realizou um estudo sobre as características dos empreendedores onde constatou que algumas características são importantes na hora de abrir uma empresa, porém não são suficientes para obter o êxito do empreendedorismo. Neste estudo, as características que se apresentaram mais significativas foram: independência/autonomia, poder/*status*, segurança, inovação, organização, identificação de novas oportunidades, flexibilidade, criatividade, controle racional dos impulsos, ambição, disposição ao risco e perseverança.

A identificação de oportunidades, por sua vez ocorre no relacionamento de troca entre empreendedores e membros de uma rede de contatos. Para Cruz (2005) a rede de contatos fornece informação referentes as oportunidades e recursos necessários disponíveis ao empreendedor. O fluxo de informação habilita o empreendedor a lidar com a incerteza, que é uma das características do ambiente.

Um resumo das características do empreendedor de sucesso frequentemente citadas por vários autores, são apresentadas no Quadro 5.

Portanto, os estudos sobre empreendedor procuram interligar as diferentes concepções do termo nas diferentes áreas, revelando que estes são fenômenos complexos, influenciados não só pelas capacidades, atitudes e considerações pessoais, bem como, pelo ambiente institucional e pelo padrão de oportunidades predominante em determinada sociedade, considerando ainda o papel exercido pelo empreendedor na geração de riquezas e empregos.

	McClelland (1962)	Timmons (1978)	Meredith, Nelson e Neck (1982)	Hornaday 1982)	Shapero (1977)	Longen (1997)	Dornelas (2001)
Inovação	X			X	X	X	X
Liderança				X			X
Analisar riscos	X	X		X	X	X	X
Independência	X		X	X	X	X	X
Criatividade			X	X		X	X
Autoconfiança	X		X	X	X		X
Orientação para resultados/lucros	X	X	X		X		
Originalidade/iniciativa		X		X	X	X	
Otimismo		X					X
Flexibilidade			X			X	
Habilidade para conduzir situações		X	X		X	X	X
Necessidade de realização	X		X		X		X
Envolvimento a longo prazo	X		X		X	X	
Capacidade de aprendizagem		X					X
Agressividade		X					
Comprometimento	X				X	X	X
Planejamento		X				X	X
Possuir redes de contatos					X		X
Criar valor para a sociedade							X
Reconhecimento de limitações						X	

Quadro 5 – Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores de sucesso por autores comportamentalistas.

Fonte: Adaptado de Fillion, 1999 (CRUZ, 2005).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

*Um homem jamais é dono de uma idéia, até
que possa expressá-la com clareza.*
Lew Sarett

Ciente da influencia da metodologia no processo da pesquisa, argumenta-se que o método não deve se tornar mais importante do que o problema de pesquisa, no entanto, é uma etapa importante para se chegar aos objetivos estabelecidos.

O estudo realizado teve como objetivo verificar quais são as competências indispensáveis na constituição do perfil do empreendedor integrador, que promove a parceria entre empresas por meio da formação de redes, consórcios de empresas, Arranjos Produtivos Locais – APL, cooperativas, *clusters*, ou outra forma, para serem mais competitivas e contribuïrem para a promoção de um desenvolvimento regional sustentável.

A questão principal que norteou o desenvolvimento desta investigação foi identificar qual o perfil do empreendedor integrador de consórcio de empresas.

A partir da indagação conduziu-se o estudo, optando-se por uma análise de um caso de rede em formação, tendo em vista a complexidade e a subjetividade da questão pesquisada.

Portanto, a partir do referencial teórico que embasa este estudo, define-se o método a ser seguido para o alcance dos objetivos, partindo-se dos fundamentos para a escolha, bem como se apresenta a definição e construção das variáveis e

dos instrumentos de coleta e análise dos dados que se constituem em procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa é um estudo que têm como objetivo a formulação de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de pesquisas futuras mais precisas ou modificar ou clarificar conceitos. Na pesquisa emprega-se geralmente procedimentos sistemáticos para a obtenção e análise dos dados, obtendo-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objetivo do estudo, devendo o pesquisador analisar todas as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente estudado (MARCONI e LAKATOS, 1990).

O método básico utilizado foi o estudo de caso, um método de investigação qualitativa, com enfoque indutivo para a análise de dados e descritivos para a apresentação dos resultados. De acordo com Bruyne *et al.* (1977) o estudo de caso consiste numa análise intensiva numa única ou em algumas organizações reais, permitindo reunir o maior número de informações com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Além disto, para Yin (1989) o estudo de caso é adequado para identificar situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa porque responde as formas de questionamentos como e por que; por não requerer controle sobre os eventos comportamentais observados e por focar eventos contemporâneos.

Para Richardson (1989, p. 39), entre os estudos de conotação qualitativa, estão incluídos aqueles que “buscam compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerram. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, percepções etc.”, evidenciando a importância da utilização de uma abordagem qualitativa na pesquisa em questão.

A utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos (MILES e HUBERMAN, 1994).

Diversos autores ressaltam a importância da pesquisa qualitativa, dentre eles: Trivinos (1992), Godoy (1995), Yin (1990), Fleury (1995), por isto, a utilização de uma abordagem qualitativa, que se justifica na medida em que se quer construir um perfil teórico e, portanto, é necessário um profundo conhecimento das relações e dos elementos envolvidos. Outro aspecto que reforça a utilização da abordagem qualitativa é o fato de se trabalhar aspectos relacionados a valores, crenças e representações.

Este estudo é um levantamento de corte transversal, pois nele pretende-se descrever com exatidão os fatos e fenômenos de uma determinada realidade, com perspectiva sincrônica, uma vez que se analisam os fatores significativos dos empresários, em um período definido, sem levar em conta as alterações.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Neste estudo utilizou-se uma amostra não-probabilística, por acessibilidade, admitindo-se que estes podem de alguma forma, representar o universo.

A população foi formada por cinco empresários – sócios proprietários de empresas da área de tecnologia da informação e comunicação localizadas em uma incubadora do município de Florianópolis, Santa Catarina, que estão em processo de formação de um consórcio de empresas a ser instalado no distrito industrial do município de Biguaçu, SC.

3.3 Coleta de dados

Os instrumentos utilizados para coletar os dados são mecanismos que o pesquisador usa para apreender a realidade, ou seja, são o elo entre o pesquisador e as fontes de dados.

Neste estudo, para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas essencialmente qualitativas – a pesquisa bibliográfica para identificação de conceitos, evolução, caracterização e aplicação nas organizações; e a aplicação de entrevista semi-estruturada junto a empresários diretamente envolvidos com o processo de formação de uma rede de empresas.

Entende-se por entrevista semi-estruturada, “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa”, onde o informante espontaneamente segue a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal apresentado pelo investigador,

participando assim, da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1990, p. 146).

As questões relativas à identificação do perfil do empreendedor integrador foram elaboradas com base na fundamentação teórica, conversas formais com psicólogos, definindo-se as seguintes características: conhecimento técnico e experiência acumulada; controle emocional e comunicação.

As etapas para definição das características do conjunto temático avaliado podem ser observadas na Figura 12.

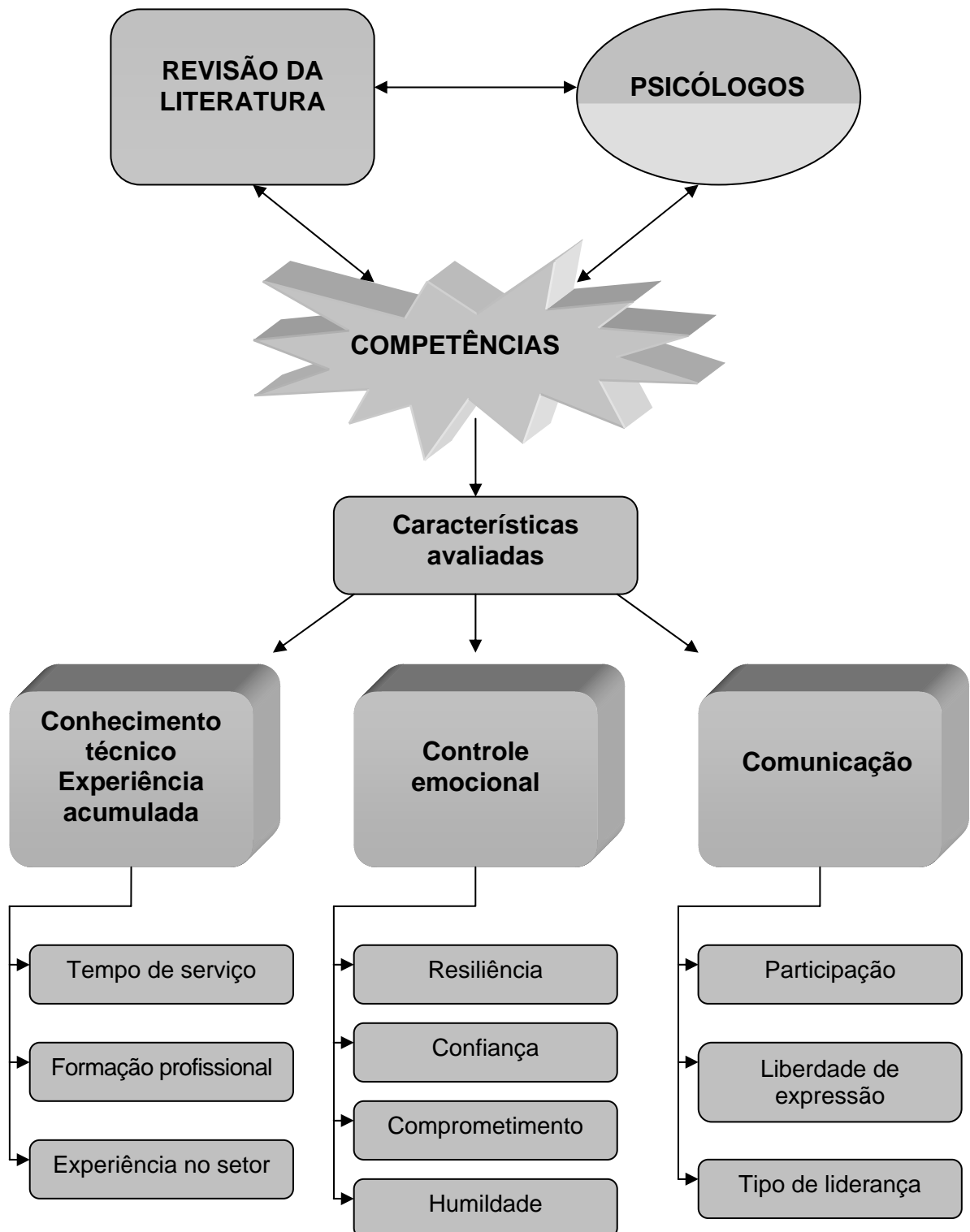


Figura 12 – Etapas para definição das características avaliadas.

O modelo está baseado numa conjunção dos conceitos da OIT e do dos autores Hersey e Blanchard (1986). Estes últimos separam os atributos da maturidade em duas grandes áreas, uma de caráter cognitivo, que é a Capacidade, e outra de caráter comportamental, que é a Disposição.

Já o conceito da OIT aborda as Competências, classificando-as em Competências Técnicas (de caráter cognitivo) e Atitude (de caráter comportamental). O presente modelo uniu as vantagens dos dois modelos agregando o atributo Comunicação. Justifica-se, pois o último é muito ligado à questão da liderança. A presente pesquisa trata não com funcionários (modelos de Hersey e Blanchard e OIT), mas com empreendedores, que além de participarem horizontalmente como membros de uma rede, também podem administrar suas sub-redes de fornecedores.

Para melhor visualização e posterior análise dos dados, as questões da entrevista foram agrupadas de acordo com as características consideradas no estudo, como pode ser observado no Quadro 6.

C O M P E T Ê N C I A S	CARACTERÍSTICAS AVALIADAS	FATORES INDICATIVOS	QUESTÕES RELACIONADAS
	A) CONHECIMENTO TÉCNICO E EXPERIÊNCIA ACUMULADA	Tempo de Serviço Formação Profissional Experiência no Setor	7, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57
	B) CONTROLE EMOCIONAL	Resiliência Confiança Comprometimento Humildade	18, 19, 20, 21, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 57
	C) COMUNICAÇÃO	Participação Liberdade de Expressão Tipo de Liderança	15, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57

Quadro 6 – Perfil do empreendedor integrador.

Após contato pessoal com os empresários proprietários das empresas selecionadas, onde foi apresentado o objetivo da pesquisa, foram agendadas as entrevistas na sede das empresas.

As entrevistas foram realizadas pelo investigador, entre os dias 2 e 10 de janeiro de 2008. Foi utilizado como recurso nas entrevistas, o gravador de fita cassete para gravação das mesmas, e foram realizadas anotações consideradas importantes.

3.4 Análise dos dados

Os procedimentos de análise de dados estão relacionados aos tipos de dados que são coletados. Como os dados foram coletados através de entrevistas gravadas e anotações, em primeiro lugar foram transcritas as entrevistas. Após a transcrição das entrevistas, realizou-se o agrupamento das respostas dos cinco entrevistados por questões.

A análise das questões foram realizadas de acordo com os fatores indicativos e das características avaliadas apresentadas anteriormente no Quadro 6.

O grau de confiabilidade e validade dos dados coletados, obtidos a partir das informações e comentários adicionais formulados pelos empresários envolvidos na pesquisa foram analisados pelo pesquisador em conformidade com o estabelecido na fundamentação teórica e na percepção do pesquisador, decorrente de outras respostas, do conteúdo das entrevistas realizadas e da observação não participante, além de conversas formais com psicólogos organizacionais.

3.5 Operacionalização das variáveis

Para elucidar como foi desenvolvida a pesquisa é importante descrever o modelo conceitual que serviu de referência.

Os conceitos refletem o levantamento teórico realizado e permite definir as variáveis principais que dimensionam o campo investigado (TRIVIÑOS, 1990).

As operacionalizações das variáveis para este estudo podem ser descritas conforme segue.

Competência – Capacidade de um indivíduo de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais necessárias para o desempenho do trabalho, resultante de seu conhecimento, habilidades, atitudes e práticas acumuladas.

Conhecimento técnico – É o saber fazer, saber executar sua tarefa, adquirido com a formação profissional e a experiência no trabalho.

Controle emocional – Habilidade de lidar com seus próprios sentimentos e saber comportar-se adequando-os a situação, sendo resiliente e agindo com confiança e humildade.

Comunicação – Envolve a capacidade de se fazer compreender e interagir de modo participativo permitindo a cooperação dos envolvidos.

Resiliência – Capacidade de se adaptar e reagir a situações de conflito/dificuldades e desenvolver aprendizagens no processo de cooperação.

Confiança – É o respeito aos compromissos assumidos, e acreditar no parceiro, que neste caso, é a base para a formação do consórcio de empresas.

Comprometimento – É acreditar na proposta e empreender esforços em prol de sua realização.

Humildade – Capacidade de reconhecer a parceria e os conhecimentos dos quais necessita para efetivar a formação do consórcio de empresas.

Redes de empresas – É o conjunto de empresas unidas por meio de relacionamentos formais em uma região. Nesta pesquisa a tipologia de rede estudada é o consórcio de empresas em fase de formação.

3.6 Estrutura da pesquisa

A estrutura da pesquisa torna mais clara as etapas desenvolvidas, ao mesmo tempo em que mostra em forma de diagrama essas etapas.

O presente trabalho corresponde às etapas de conceituação ou articulação da base teórica e formulação de pressupostos, que são frutos de uma definição temática de um problema básico a que se propõe resolver. O esforço até aqui desenvolvido corresponde a uma pesquisa, adequação bibliográfica e desenvolvimento individual, focalizados na temática e que é complementada por uma pesquisa ampla na área de estudo.

A articulação apresentada na formulação dos pressupostos é de natureza teórica e corresponde a uma análise e redefinição de conceitos pertencentes a teorias de autores consagrados, e tem os empresários e as redes de empresas como objeto de estudo. A Figura 13 apresenta de forma esquematizada as etapas que constituem a pesquisa desenvolvida dentro do escopo da tese e cuja orientação é à validação dos pressupostos levantados neste trabalho.

A implementação da pesquisa corresponde a um esforço em descrever e analisar o perfil do empreendedor integrador de redes de empresas, neste caso específico, o do consórcio de empresas.

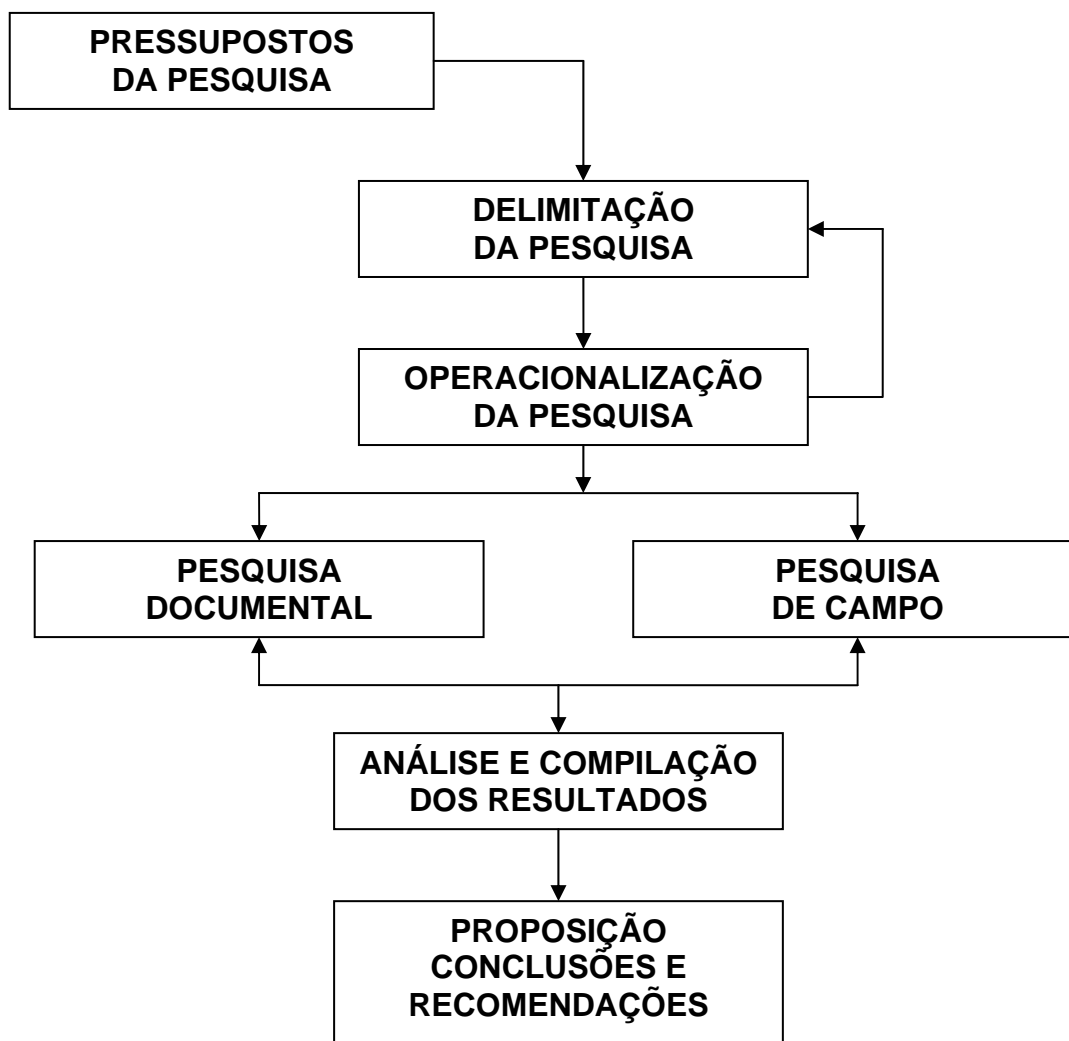


Figura 13 – Estrutura da pesquisa.

3.7 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa não visa esgotar o assunto nem tampouco desconhecer suas limitações, que não são poucas. Ela pretende apenas esboçar um caminho que leve a identificar o perfil do empreendedor integrador, como uma forma de liderança indispensável e necessária para o sucesso desta nova forma de organização do

trabalho que está se consolidando em vários países, redesenhando mercados e modificando conceitos profissionais.

O modelo pesquisado é voltado para empresas de tecnologia da informação e comunicação da região de onde se efetivou esta pesquisa, mas o perfil do empreendedor integrador pode ser extrapolado desta para outras regiões onde existe ou se poderão constituir as redes de empresas como uma forma de proporcionar um desenvolvimento sustentável naquela região.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Lutar e vencer todas as batalhas não é uma glória suprema. A glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem luta.

Sun Tzu

No intuito de facilitar a compreensão do contexto no qual foi realizado o estudo, apresenta-se a seguir, uma breve descrição do município onde será instalado o consórcio e das empresas que o compõem, onde foi desenvolvida a pesquisa.

4.1 O Município

A localização do município onde será localizado o consórcio de empresas estudado, pode ser visualizada na Figura 14.

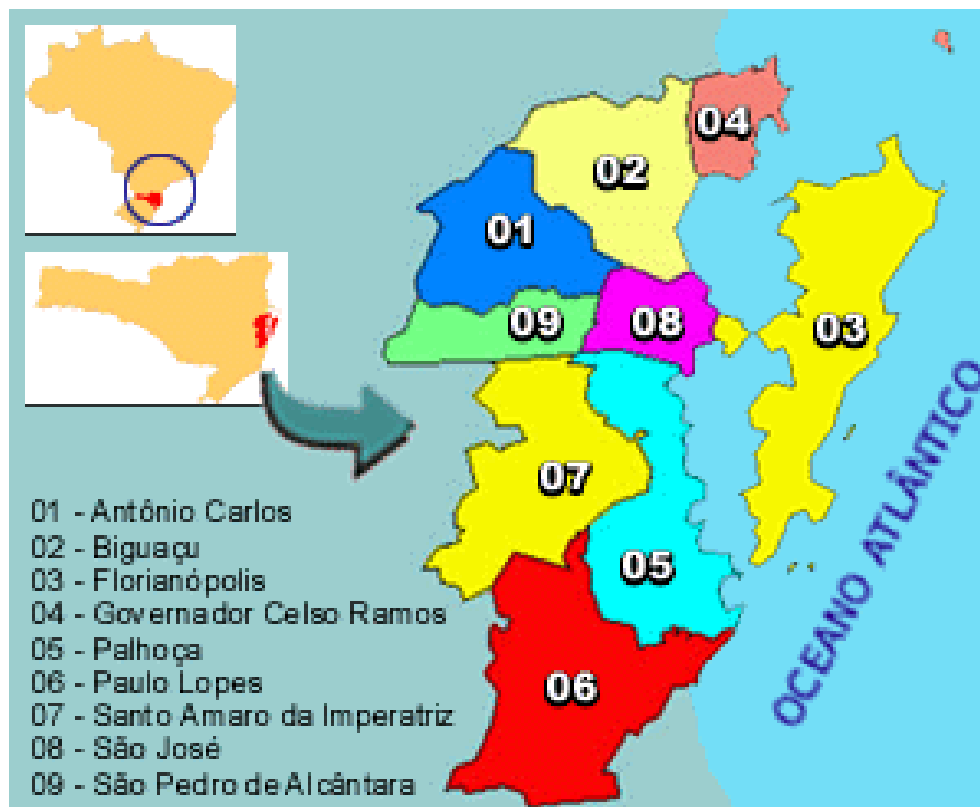


Figura 14 – Localização do município de Biguaçu.

Fonte: www.bigua.sc.gov.br/index

Biguaçu fica localizado a 28 km de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, na região litorânea central, fazendo parte da Região da Grande Florianópolis. O principal acesso ao município é através da BR 101, que corta o mesmo em uma vasta extensão.

O município, de tímida colônia agrícola se transformou em um importante pólo industrial da Região da Grande Florianópolis. Devido à implantação do distrito industrial, a economia baseia-se principalmente na indústria e comércio.

A história de Biguaçu inicia em 1747, com a chegada de açorianos à região onde fundam o povoado de São Miguel, antiga sede do município, mas oficialmente a fundação do município só ocorreu no ano de 1833. Com uma população de mais

de 40.000 habitantes, ainda guarda a história, a cultura e as tradições dos antepassados, além de possuir praias e belezas naturais.

4.2 As empresas pesquisadas

As empresas em estudo desenvolvem atividades na área de tecnologia da informação e comunicação, e foram criadas na Incubadora Celta, localizada no município de Florianópolis, SC. Esta incubadora é uma referência na área de informática, sendo uma das pioneiras no Brasil, tem uma atuação marcante no dinamismo do arranjo produtivo de base tecnológica.

Das cinco empresas pesquisadas, atualmente três ainda se encontram na incubadora, uma está instalada em sede própria e outra está em uma sede locada.

A implantação do consórcio empresarial no distrito industrial do município de Biguaçu trará benefícios, tanto para as empresas quanto para a população do município, destacando-se:

- Estímulo à criação do consórcio empresarial com recursos federais vindos para o município;
- Geração de empregos e renda local;
- Inserção do município no mapa tecnológico industrial eletro-eletrônico nacional, a exemplo das cidades de Santa Rita do Sapucaí, MG, Ilhéus, BA, Manaus, AM;
- Facilita a vinda em 2008 de outras empresas para a área industrial a ser criada próximo ao terreno das empresas do consórcio empresarial em formação;

- Contrapartida das empresas de criar maior integração social, através de treinamentos profissionais para a população e projetos de inclusão digital;
- Contrapartida do município, como estímulo as empresas que irão se transferir de Florianópolis para Biguaçu, com custos inerciais relevantes;
- Estímulo ao turismo em Biguaçu com as freqüentes visitas de autoridades, assessores, clientes e fornecedores para as empresas em questão;
- Desenvolvimento de cursos técnicos para atender a demanda das empresas, criando um círculo virtuoso entre escolas/universidades e empresas do pólo;
- Facilita à comunidade local um maior contato com o mundo digital por serem empresas de base tecnológica inseridas na era do conhecimento.

A seguir é apresentada a descrição das empresas das quais seus sócios proprietários foram objeto deste estudo.

4.2.1 GRUPO SPECTO TECNOLOGIA

O Grupo Specto é formado por três empresas: SPECTO PAINÉIS ELETRÔNICOS e SPHERICAL NETWORKS, com sede em Florianópolis, SC e SPECTO DO BRASIL, com sede em São Paulo.

Fundada em 1993, a Specto, que deu origem ao grupo, desenvolve equipamentos (hardware: painéis eletrônicos, impressoras de senha, totens

multimídia) e softwares para gerenciamento de filas presenciais. Mais recentemente, vem desenvolvendo produtos na área de segurança e automação de prédios (CFTV, controle de acesso biométrico, alarmes e automação de lâmpadas, motores, etc)

Possui certificado de Qualidade ISSO 9001:2000 desde 2001, pela BVQi e é um grupo formado por empresas 100% nacionais, desenvolvendo tecnologias para produtos 100% nacionais.

Desenvolve gestão de design em seus produtos, tendo recebido em 2005 o prêmio “Troféu Design Catarina 2005” pelo design do emissor de senhas em plástico rotomoldado.

Principais clientes:

- Caixa Econômica Federal
- Banco do Estado de Santa Catarina
- Banco do Brasil
- Banco Santander
- Banco HSBC
- Banco Unibanco
- Eletropaulo, São Paulo, SP
- Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC
- Central de Atendimento ao Público de Macapá, AP (envolvendo 11 órgãos governamentais, integrados)
- Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo
- Postos do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
- Juizados do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
- Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, SP
- Prefeitura Municipal de Guarulhos, SP

- Prefeitura Municipal de Porto Alegre, RS
- Prefeitura Municipal de Vitória, ES
- Prefeitura Municipal de Barueri, SP
- Prefeitura Municipal de Florianópolis, SC
- Poupa Tempo Santo Amaro
- SABESP, São Paulo, SP
- Sistema Autônomo de Águas e Esgoto – SAAE, Guarulhos, SP
- Pontifícia Universidade Católica – PUC, Campinas, SP
- Banco Votorantim

4.2.2 NANO ENDOLUMINAL

A Nano Endoluminal S.A. é uma companhia catarinense voltada ao desenvolvimento de tecnologia para a saúde. Fundada em 1996 por engenheiros da área de Mecânica de Precisão, agregou, ao longo de uma trajetória de onze anos, profissionais da medicina, farmácia e bioquímica, administração, engenharia de automação e materiais, e atualmente se consolida como empresa de conhecimento multidisciplinar.

Com o objetivo de trabalhar para assegurar a saúde e qualidade de vida para as pessoas, a empresa projeta, desenvolve e fabrica dispositivos médicos voltados à cirurgia minimamente invasiva, especificamente endopróteses e cateteres para o tratamento de doenças vasculares.

O reconhecimento pelos trabalhos prestados diretamente à sociedade, bem como ao desenvolvimento científico, tecnológico e empreendedorismo do país,

renderam a companhia uma série de prêmios que projetam a empresa no cenário nacional e internacional. Dentre eles destacam-se: Premio SOBRICE de Desenvolvimento Tecnológico, Prêmio FINEP Regional de Desenvolvimento Tecnológico, categoria produto, Prêmio FINEP Nacional de Desenvolvimento Tecnológico, categoria produto, Prêmio ENDESVOR – Empresa Diamante, Empresa do ano pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, empresa case no 1º Fórum Internacional de Empreendedorismo – MIT/SLOAN.

Atualmente a empresa dedica-se à ampliação de seu portfólio, pesquisando e desenvolvendo produtos inovadores e de alto valor tecnológico agregado, os quais chegarão ao mercado em 2008. A estratégia de crescimento adotada pela empresa tem como base a composição de uma maior linha de produtos garantida pela marca Nano, a qual é reconhecida por sua qualidade, seriedade e comprometimento junto aos seus parceiros, tais como:

- Fundo Estadual de Saúde, Santa Catarina
- Unimed, em todo o território nacional
- IPASGO
- GEAP
- Beneficência Portuguesa de São Paulo
- Hospital do Coração, São Paulo
- Hospital Samaritano, São Paulo
- Hospital das Clínicas, Minas Gerais
- Hospital das Clínicas, Goiás
- Santa Casa de Misericórdia, São Paulo
- Santa Casade Campo Grande, MT

- Fundação Adib Jatene
- INCOR – Fundação Zerbini
- Hospital Sírio Libanês, São Paulo
- Hospital Universitário, Universidade Estadual de Londrina, PR.

4.2.3 AUDACES

Fundada em 1992, sediada em Florianópolis, a Audaces ganha destaque no setor de confecções pela inovação de seus produtos de alta tecnologia e fácil utilização. Reconhecida mundialmente, a empresa tem como foco principal o desenvolvimento de softwares *user friendly* (fáceis de usar) que ofereçam resultados com rapidez, precisão e economia. A Audaces é a primeira e única empresa com todos os produtos e serviços fabricados 100% no Brasil.

Nos últimos anos, a empresa se destacou no ramo com as soluções Audaces, sendo a Audaces Vestuário o propulsor da liderança em vendas de CAD para confecção na América do Sul. A empresa é a única produtora latino-americana de impressoras a jato de tinta de grandes formatos (plotter Audaces Jet), que proporciona o melhor aproveitamento de tecido do mercado, e a única digitalização de moldes que dispensa o uso de qualquer suporte para câmera (Audaces Digiflash).

A Audaces tem como diferencial o atendimento personalizado. Seu cliente conta com distribuidores em diversas regiões do Brasil, suporte ao telefone e por e-mail. Além disso, a empresa possui sistema Customer Relationship Management – CRM (Gerenciamento do Relacionamento com Cliente). Nele são cadastrados todos

os dados do cliente, bem como o histórico de ações como suporte, envio de mercadorias, entre outros.

Suas tecnologias fáceis e seguras são disponibilizadas ao público através de uma ampla parceria com escolas de moda. Além de contribuir para a capacitação de estudantes que entrarão no mercado de trabalho, a Audaces oferece treinamento nas escolas para garantir a profissionalização do mercado de confecções.

Com quinze anos de experiência e mais de 3.000 clientes, a empresa aumentou em 48% o número de colaboradores nos últimos dois anos. No setor, a empresa detém uma parcela de 60% do mercado nacional. No primeiro semestre de 2005, teve um crescimento de vendas de 20% em relação aos anos anteriores.

O Audaces Digiflash, com patente requerida mundialmente, conquistou o Premio FINEP de Inovação tecnológica de 2005, na categoria produto, e foi destaque na IMB, recebendo o *Inovation Award* 2006 na Alemanha. No mesmo ano, foi indicada pela revista Costura Perfeita, a melhor empresa na categoria software de plotagem.

Os produtos e serviços Audaces estão disponíveis em 27 países, em toda a América Latina, na Europa, na África e na Ásia. A empresa soma 17 distribuidores internacionais. O atendimento inclui desde pequenas empresas, como modelistas e prestadores de serviços, a médias e grandes marcas; produzindo mais de três milhões de peças por mês.

A qualidade de suas soluções conta com a garantia de certificação ISO 9001:2000, através do órgão *British Standards Institution – BSI*. A Audaces recebeu a certificação em desenvolvimento e comercialização de soluções em *software* para automação de processos industriais.

Em 2007, a Audaces expandiu a exportação de seus produtos e serviços para China, e ampliar o mercado na Índia. Profissionais qualificados trabalham no desenvolvimento de novos *softwares* e novas versões.

Destaque internacional e posição privilegiada no mercado, a Audaces está sempre presente nas principais feiras do setor: IBM na Alemanha, JIAM no Japão, CISMA na China, SPESA nos Estados Unidos, FEBRATEX, FENIT e FEIMACO, no Brasil.

4.2.4 CIANET NETWORKING

Fundada em 1994 por três estudantes de engenharia. Na primeira fase, de 1994 a 1998 – *Design House/Consultoria*; na segunda fase, de 1999 a 2003, mudou de foco – de consultoria para indústria de fornecimento para operadoras de telefonia e início de exportação sazonal para o MERCOSUL. Na terceira fase, a partir de 2004, mudou a razão social de LTDA para S.S., aumentou a linha de produtos e a estrutura da empresa.

A CIANET NETWORKING é uma sociedade anônima de capital fechado. Atende atualmente todo o território brasileiro, Argentina e Paraguai. Possui 100.000 enlaces de Banda Larga fornecidos à provedores de internet, integradores de sistemas, operadoras de telefonia e TVs a cabo. Oferece produtos e serviços de comunicação de dados em banda larga.

Consta do sistema de relacionamento (CRM), mais de 1200 clientes corporativos interligados a um sistema de *Business Intelligence*, e tem em seu

quadro de colaboradores, 48 profissionais diretos e mais 30 indiretos (serviço de terceiros).

A empresa foi auditada em 2007 pela BDO Trevisan. Possui ISO 9001:2000 – Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços – certificada pelo Bureau Veritas (ex BVQI). Devido aos custos baixos de logística e produção, sua tributação foi contemplada com incentivos fiscais municipal, estadual e federal no Brasil.

A CIANET NETWORKING recebeu prêmios como:

- Prêmio Excelência em P&D 2005, 2007 (Anuário Informática);
- Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica 2005 – Produto (Região Sul);
- Troféu Expressão de Excelência Tecnológica 2007, categoria pequena empresa;
- Premio Melhores Práticas de Estágio IEL-SC 2006.

4.2.5 AUTOMATISA

A Automatisa é uma empresa de base tecnológica catarinense, fundada em 2001, por empreendedores oriundos de grupos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Teve o seu plano de negócio aprovado pelo Centro Empresarial – CELTA do Pólo Tecnológico de Florianópolis, tendo sido este ambiente de incubação determinante dos seus primeiros anos de vida. Lá receberam cuidados especiais no desenvolvimento do seu plano de negócios, através da consultoria especializada viabilizada pela Incubadora, junto a instituições como o SEBRAE e Grupo de Análise

de Valor – GAV, da UFSC, nas áreas de planejamento estratégico, liderança, gestão da qualidade, marketing, relações humanas, análise de valor, entre outros.

O foco de atuação está na aplicação do LASER como ferramenta de manufatura, em demandas de corte, marcação e gravação encontrados no chão de fábrica. A Automatisa é pioneira no Brasil na área de soluções LASER nacionais para a indústria, tendo iniciado com aplicações para o setor têxtil e de confecções, o qual atualmente ainda representa mais de 50% do movimento da empresa. Para este setor desenvolveu um sistema inteligente de reconhecimento de imagem, ainda inédito no mundo, que aliado ao LASER como ferramenta de corte oferece recursos de grande valor para fabricantes de etiquetas, bordadores e confeccionistas.

Atualmente, também oferece soluções LASER para empresas processadoras de acrílico, MDF e outras chapas orgânicas, para marcação e gravação de peças metálicas, tais como as autopeças, de peças plásticas, para decoração de jeans, em parceria com a Planet Denim, uma empresa especializada em equipamentos para a área de jeans, para corte e marcação de couro para a indústria de calçados e acessórios, entre outros setores da indústria.

Um dos pilares da empresa é a sua área de Pesquisa & Desenvolvimento, que além da equipe própria, mantém um estreito relacionamento com universidades e centros de pesquisas e desenvolvimento no Brasil, e também no exterior.

Sua missão é a de acompanhar o desenvolvimento tecnológico na área de canhões a LASER, além de gerar conhecimento de aplicação de LASERS e desenvolver continuamente novas soluções, de acordo com as demandas crescentes do mercado. A empresa lança em média um novo produto a cada ano.

Os equipamentos desenvolvidos e fabricados pela Automatisa, que já ultrapassaram a cifra das 200 unidades, estão presentes em empresas de 14

estados da federação brasileira, bem como no exterior, na Colômbia, Uruguai e Argentina, na América latina, além de Portugal e, recentemente Suécia, na Europa.

Em setembro de 2007 a Automatisa participou com *stand* próprio, mostrando dois de seus equipamentos, na ITMA'07, em Munique, Alemanha, a maior feira de máquinas e equipamentos para a indústria têxtil e de confecções no mundo.

Está associada a fabricantes de LASERS de renome nos EUS, na Europa e na Ásia, que garantem confiabilidade aos produtos da Automatisa, além de uma constante atualização tecnológica.

Recentemente foi agraciada com o segundo lugar no Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica – Regional Sul 2007, na categoria Pequena Empresa. Recebeu também da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, via Instituto Euvaldo Lodi – IEL, uma homenagem de reconhecimento pela premiação da FINEP.

No Quadro 7 e Quadro 8 é apresentado um resumo dos aspectos considerados importantes nas empresas. No primeiro é destacada a missão, visão e principais produtos das empresas, e no quadro seguinte, dados relativos ao faturamento e quantidade de funcionários.

EMPRESA	MISSÃO	VISÃO	PRINCIPAIS PRODUTOS
<p>Grupo SPECTO www.specto.com.br</p>	<p>Criar Tecnologias para a Qualidade e Segurança Organizacional</p>	<p>Ser a maior empresa da América Latina nas áreas de atuação.</p>	<p>Painéis Eletrônicos Inteligentes; Terminais Auto-Atendimento Multimídia e de Emissão de Senhas; Softwares de Gestão de Filas Presenciais; Opiniômetros Eletrônicos Softwares de Gestão de Vídeos – IP/TV.</p>
			<p>Relógios Ponto Eletrônico; Controle de Acesso (Biométrico, RFID, Teclado ou Código de Barras); Telefone Digital.</p>
			<p>CFTV Digital; Dispositivos Distribuídos em Rede para Alarmes e Automação; Comunicação Digital; Controle de Acesso e Relógio Ponto Eletrônico Totalmente Integrados; Software de Gestão.</p>
			<p>Dispositivos Medidores de Raios UV e Displays de Informação para Proteção contra Câncer de Pele.</p>
<p>NANO www.nano.com.br</p>	<p>“Trabalhar para melhorar a saúde e qualidade de vida das pessoas”</p>	<p>Ser a referência em inovação tecnológica para saúde na América Latina.</p>	<p>Família de endopróteses bifurcadas e cateteres para o tratamento do aneurisma de artéria aorta abdominal.</p>
			<p>Família de endopróteses retas e cateteres para o tratamento do aneurisma de artéria aorta torácica.</p>
			<p>Família de endopróteses cônicas e cateteres para o tratamento do aneurisma de artéria aorta abdominal.</p>
			<p>Família de endopróteses oclusoras e cateteres para o tratamento e oclusão arterial.</p>
<p>AUDACES www.audaces.com.br</p>	<p>Prover soluções tecnológicas eficazes na automação dos processos criativos, produtivos e gerenciais, ampliando e fortalecendo os laços entre clientes e empresa.</p>		<p>Audaces Vestuário: Cria e armazena moldes no computador com rapidez, precisão e segurança. Agiliza o processo de produção da confecção através do gerenciamento das etapas de modelagem, gradação, encaixe e risco.</p>
			<p>Audaces Encaixe Automático Especialista: Proporciona o melhor aproveitamento do tecido do mercado, gerando automaticamente a grade de cortes com um mínimo de desperdício. Único encaixe automático especialista do mercado. Este software cria encaixes com várias larguras de tecido e grades diferentes, calculando automaticamente o consumo de material.</p>
			<p>Audaces Digiflash: Tecnologia exclusiva, com patente requerida em todo o mundo, que edigitaliza moldes utilizando câmera fotográfica digital com precisão milimétrica. Este é o único sistema que dispensa suporte para câmera fotográfica. A principal vantagem do Audaces Digiflash está na precisão e economia de tempo, já que é possível digitalizar um conjunto de moldes em uma única vez, aumentando a produtividade da sua empresa. Outro grande diferencial é a economia de espaço.</p>
			<p style="text-align: right;">continua</p>

<p>AUDACES www.audaces.com.br</p>			<p style="text-align: right;">continuação</p> <p>Audaces Estilo: Software para criação de desenhos técnicos e estilizados com ferramentas específicas e um amplo banco de dados para a criação de modelos. Otimiza a elaboração dos desenhos e proporciona a correta interpretação e produção do modelo. Além de possuir uma ampla biblioteca, o Audaces Estilo é o único programa produzido na América Latina específico para esse ramo.</p> <p>Audaces Ficha Técnica: Cadastra e organiza as informações de cada peça, garantindo acesso rápido e seguro às informações da produção.</p> <p>Audaces Jet: Com design inovador, a plotter Audaces Jet proporciona precisão no risco e economia de tempo com o menor custo de impressão e manutenção do mercado. É o único plotter que permite aumento de velocidade e largura de impressão.</p>
<p>CIANET Networking www.cianet.ind.br</p>	<p>Prover soluções em comunicação digital, atendendo o mercado e os acionistas de forma ética</p>	<p>Ser referência em soluções de comunicação digital, contribuindo para a qualidade de vida das pessoas.</p>	<p>Linha SDSL: Modem CTS 1004M, Modem CTS 1000/1001, Modem CTS 1500/1501, Sub-Bastidor CTS 10048, Agente CTS 1004G.</p> <p>Linha HPNA v1.1: Switch CTS 1600E-E, HUB CTS 500E-4, Switch CTS 1600E-ES, Multiplicador de Linhas CTSH2OEX, Interface CTS500E, Conversor HPN USB, Interface CTS500P, Interface CTS500E-L.</p> <p>Linha Ethernet: Switch conversor de mídia CTS 2501, Watch Dog CTS 2111, Switch conversor de mídia CTS 2502, Conversor de mídia bastidor CTS500E-F/CTS2501, Switch CTS2507, Conversor de mídia CTS500E-F.</p> <p>Em fase inicial de produção e P&D; Central de IPBX de comunicação inteligente VOIP, Switches, hubs e conversores HPNA v3.0 (128mbps sobre par metálico comum); set top box IPTV (produto destinado ao mercado de TV interativa telefone e TV digital); versão 3.1 do HPNA – 320 Mbps sobre cabo coaxial e par telefônico, Encoder de áudio e vídeo mpeg4 para TV digital – projeto subvenção FINEP.</p>

Continua

continuação

AUTOMATISA www.automatisa.com.br	Atuar de forma ética, rentável, segura e inovadora no fornecimento de soluções ligadas à tecnologia laser na manufatura, nos mercados nacional e internacional atendendo às necessidades dos clientes e, e promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os seus colaboradores”	Ser referência em soluções de corte e gravação de materiais não metálicos a laser, e líder no mercado ibero-americano, e entrar no mercado de gravação de materiais metálicos, até 2010.	VISTA – Máquina para corte automático e laser de etiquetas tecidas, por reconhecimento de imagem.
			PRISMA – Máquina para corte e gravação de materiais a laser (p.ex. bordados termocolantes, apliques para bordado industrial, etc.) com recurso de reconhecimento de imagem.
			FUTURA CO2 – Máquina para marcação e gravação de materiais (p.ex. tags e etiquetas para vestuário em materiais têxteis, sintéticos e naturais, em couros e peles, em madeira, MDF, Acrílico, etc).
			BRASA – Máquina para corte a laser de acrílico e MDF em placas.
			FUTURA YAG – Máquina para marcação e gravação a laser de materiais metálicos (plaquetas de sinalização, identificação, peças e componentes mecânicos) e plásticos aditivados ou não (“ear tags”, para identificação de gado, peças técnicas, etc.)
			AVANZA – Máquina para corte e gravação de materiais a laser por reconhecimento de imagem
			ASSIA – Máquina pra corte cego de materiais laser, focada para o mercado “low-end”.
			LASERSMART – Máquina para gravação a laser em jeans, em parceria tecnológica com a Plante Denin.
			ACRILA – Máquina para corte a laser de Acrílico e MDF.
			LASER SCRIPTOR – Aditivo que permite a marcação decorativa ou funcional a laser em diversos tipos de materiais cerâmicos, porcelanas, vidros e metais. Para cerâmicas e vidro está disponível nas cores verde e azul, além de um no qual se obtém um efeito de graduação entre o amarelo e o preto em função da potência de laser aplicada. Para marcação em metais, como por exemplo, o aço inoxidável e o alumínio, está disponível na cor preta.
			VERSATILE – Revestimento cerâmico destinado à marcação direta a laser, sem necessidade do uso de aditivos. Seu diferencial está no fato de o esmalte deste porcelanato ser baseado em uma fórmula exclusiva, de característica reativa à ação dos lasers CO2 e YAG, reproduzindo desde tons de cinza muito claros até a mais forte cor preta.
ALUMALASER – O AlumaLaser é um novo produto capaz de receber marcação direta e permanente com facilidade e praticidade. Trata-se de uma chapa de alumínio com tratamento superficial exclusivo de anodização, que permite os mais diversos tipos de gravações de artes diretamente sobre o alumínio, com alto contraste e definição.			

Quadro 7 – Missão, visão e produtos das empresas pesquisadas.

Fonte: Documento interno das empresas.

EMPRESA	FUNDAÇÃO	Número de Profissionais	Histórico Faturamento (em reais)			Faturamento Estimado 2007
			2004	2005	2006	
GRUPO SPECTO	1993	62	2.098.487,14	3.026.901,88	7.161.287,62	10.000.000,00
NANO	1996	30	4.090.347,70	4.668.523,48	5.705.523,83	6.500.000,00
AUDACES	1992	83	5.856.325,48	7.101.449,99	8.653.534,72	12.500.000,00
CIANET	1994	62	1.650.000,00	1.900.000,00	3.400.000,00	4.100.000,00
AUTOMATISA	2001	42	2.105.717,75	3.817.253,38	5.212.684,73	9.000.000,00
TOTAL DO CONSÓRCIO		237	15.800.878,07	20.514.128,73	30.133.030,90	42.100.000,00

Quadro 8 – Demonstrativo financeiro e pessoal das empresas.

Fonte: Documento interno das empresas.

4.3 Conjuntos Temáticos

As competências destacadas como principais características do empreendedor integrador – (a) conhecimento técnico e experiência acumulada, (b) controle emocional e (c) comunicação – foram estabelecidas pelo autor a partir dos modelos apresentados no capítulo de fundamentação teórica, dentre os quais, destacamos o de Hersey & Blanchard; das demais fontes de informações pesquisadas; de conversas formais com três profissionais da área de psicologia organizacional que muito contribuíram com essa pesquisa; do material revelado nas entrevistas com os empreendedores participantes da pesquisa e da experiência do autor, que anteriormente já participou de pesquisas de construção para melhoria de instrumentos que investigassem a qualidade de vida no trabalho, a exemplo, das variáveis investigadas em sua pesquisa de mestrado.

Estas competências interagem de modo dinâmico e complexo e são fundamentais para que os empreendedores obtenham êxito na formação e consolidação do consórcio de empresas que estão formando.

Dentro de cada característica avaliada muitos fatores podem ser elencados, porém, para cada grupamento aponta-se aqueles que são, em função do tipo de consórcio que envolve empresas de tecnologia da informação e comunicação – uma área altamente especializada, aqueles mais indicativos para que se averigüe a presença indispensável da característica avaliada.

Desta forma, o conhecimento técnico e a experiência acumulada podem ser identificados pelo tempo e experiência no setor, pela formação profissional compatível com o negócio dos empreendedores que irão formar o consórcio. O controle emocional poderá ser presenciado pela presença da resiliência, da confiança, do comprometimento e da humildade nos e entre os membros do consórcio. E, a comunicação se estabelecerá a partir de condições que permitam a liberdade de expressão, a participação e o tipo de liderança que a situação requer desses empreendedores.

A partir deste enfoque, as questões investigativas que compõem o roteiro da entrevista semi-estruturada, permitem que pelas respostas dos pesquisados se possa denotar, perceber ou inferir a presença e intensidade dessas características no comportamento dos empreendedores, sócios-presidentes das empresas avaliadas, que são necessários e fundamentais para que o Consórcio Empresarial que está sendo formado se efetive e se consolide na Comunidade local, trazendo benefícios que promovem um desenvolvimento regional sustentável, a partir da inclusão social, pela interatividade com a sociedade; da viabilidade econômica; pela participação dos atores do processo, inclusive na esfera governamental, e da sustentabilidade ambiental, pela não degradação do meio ambiente com a atividade produtiva.

Inicialmente apresenta-se e analisa-se o perfil sócio-demográfico dos pesquisados, que foi investigado nas questões 1 a 17. Em seguida, se aborda cada uma das três características avaliadas, a partir dos fatores indicativos que foram investigados nas questões 7 e 12 a 57.

Os pesquisados não serão identificados, mas representados pelas letras A, B, C, D e E.

Ressalta-se que muitos questionamentos possibilitaram perceber em uma mesma questão mais de um fator indicativo que por sua vez revela a característica avaliada. Portanto, a mesma pergunta e as conduções das entrevistas permitiram que se identificasse a forma de agir e de decidir do empreendedor. Finalizando este capítulo destaca-se as competências dos empreendedores integradores que contribuem e as atitudes que poderão contribuir para que a formação do consórcio se estabeleça e seja o início da consolidação de um distrito industrial bem sucedido.

4.3.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Nesta etapa foram analisadas questões relativas à condição civil, econômica e de formação profissional dos empreendedores integradores pesquisados.

Dos pesquisados, 100% optaram pelo anonimato, são do sexo masculino, casados e possuem filhos.

Uma das variáveis fundamentais de caracterização do perfil do empreendedor, bem como, do consórcio empresarial é a análise da faixa etária do empresário que dirige o estabelecimento.

Verifica-se que a faixa etária predominante entre os pesquisados situa-se entre os 36 e os 45 anos (80%), seguida da faixa etária dos 46 aos 55 anos (20%). É, pois factual, a tendência explícita de envelhecimento dos empreendedores do consórcio a medida que este for se estabelecendo.

Quando colocada à questão sobre o local de residência e de trabalho dos empreendedores, Florianópolis obteve a unanimidade em ambos os questionamentos. Efetivamente, 100% dos empresários atualmente vive e trabalha na mesma freguesia, município vizinho aquele onde se estabelecerá o consórcio empresarial.

Da totalidade dos entrevistados, apenas 20% informaram que a residência onde mora é alugada, os demais (80%) informaram que possuem casa própria. Quanto a forma de se deslocar ao trabalho e outros compromissos, todos (100%) foram unânimes em informar que possuem carro próprio.

Quanto aos seus ganhos na atividade, considerando o salário mínimo de R\$ 380,00 mensais, 80% dos empreendedores informaram que seu pró-labore está entre 11 e 20 salários mínimos e 20% na faixa acima, que vai de 21 a 30 salários mínimos mensais. O que revela uma média de retirada mensal em torno de R\$ 8.000,00, que pode ser considerado bastante bom em relação ao mercado local e por serem empresas novas, todas com menos de 20 anos de criação, desde o seu surgimento na incubadora CELTA.

Até aqui pode-se inferir pelos dados sócio-demográficos apresentados que todos conquistaram um padrão de vida confortável economicamente e possuem famílias constituídas e descendentes que possivelmente irão auxiliá-los no negócio.

Quando perguntados sobre a extensão de sua jornada diária laboral, todos (100%) os pesquisados foram unânimes em apontar que varia entre oito e dez horas

diárias e 80% destes destacaram que seu horário é flexível. Apenas 20% dos empreendedores informaram que apesar, da jornada ser de oito a dez horas/ dia, mantém o seu horário fixo para entrar e sair na empresa. Por esse dado, pode-se perceber que existe um alto grau de compromisso e consciência empreendedora entre os participantes que irão conviver em regime consorciado com suas empresas.

Esta percepção é confirmada quando revelam há quanto tempo trabalham com tecnologia da informação e comunicação. Todos possuem mais de 10 anos de tempo de serviço nessa área. Dos pesquisados 20% possuem de 10 até 15 anos, enquanto que 40% já atuam de 15 a 20 anos e outros 40% apontaram que seu envolvimento com TIC é de 20 a 25 anos. Comparativamente ao tempo de existência das empresas, todas com menos de 20 anos, constata-se que os empreendedores possuem um conhecimento na área anterior a formação de seu negócio. Este dado foi confirmado pelos mesmos e inclusive pelas questões a seguir analisadas que revelam o nível de escolaridade e a formação profissional dos pesquisados.

Nota-se que 100% dos pesquisados possuem nível superior completo e foram graduados pela UFSC, sendo 20% na área de ciências da computação e 80% nas Engenharias Mecânica e Elétrica. Dos pesquisados, 60% ainda possuem uma pós-graduação e/ou mestrado em áreas relacionadas ao seu trabalho atual, as quais destacam-se as pós-graduações em gestão de empresas de base tecnológica e em mecânica de precisão e o mestrado em gestão da inovação. Certamente, conhecimentos estes que, conforme revelados nas entrevistas são úteis, não só em suas empresas, como para o consórcio empresarial que está em fase de implantação.

Aliado ao tempo necessário para se obter nas universidades estes graus de formação, comparativamente a faixa etária dos pesquisados, depreende-se que

desde o início das suas graduações, que mantém estreita relação com seu tipo de negócio e produto comercializado, os pesquisados vêm continuamente focando seus esforços na busca de aprimorar seus conhecimentos para promoverem o crescimento de suas empresas.

Salienta-se aqui que há relativamente, de três a quatro décadas se impulsionou o desenvolvimento de empresas de base tecnológica, e que antes pouco acesso se tinha a esse modelo de aprendizagem. Se comparada à faixa etária dos pesquisados, percebe-se que todos “nasceram” juntos com a era da informática, absorvendo e tomando gosto por essa cultura que cada vez mais está contribuindo para a transformação do planeta, inclusive em termos de relacionamentos humanos.

No universo de inquiridos, todos (100%) revelaram que falam, lêem e escrevem no idioma inglês. Ainda, 40% detêm conhecimentos neste nível também em espanhol e 20%, além do inglês e espanhol, dominam o idioma alemão.

Constata-se que 80% dos empreendedores manifestaram o interesse em uma nova formação profissional e apenas 20%, alegaram que não têm esse interesse por falta de tempo. Dos 80% que se mostraram motivados para frequentar um curso que permita novos conhecimentos, todos indicaram que desejam fazer um curso na área de gestão e os motivos elencados foram: “profissionalização”, “atualização”, “aperfeiçoamento” e “implementação de um sistema de gestão da inovação na empresa”.

Deste dado pode-se inferir que quase a totalidade dos entrevistados sente-se estimulados pela idéia de ampliar seus conhecimentos e, conforme confirmaram em entrevista, colocá-los a disposição e compartilhá-los em prol do consórcio empresarial, o que revela um alto grau de comprometimento.

O Gráfico 1 apresenta um resumo dos principais dados do perfil sócio-demográfico.

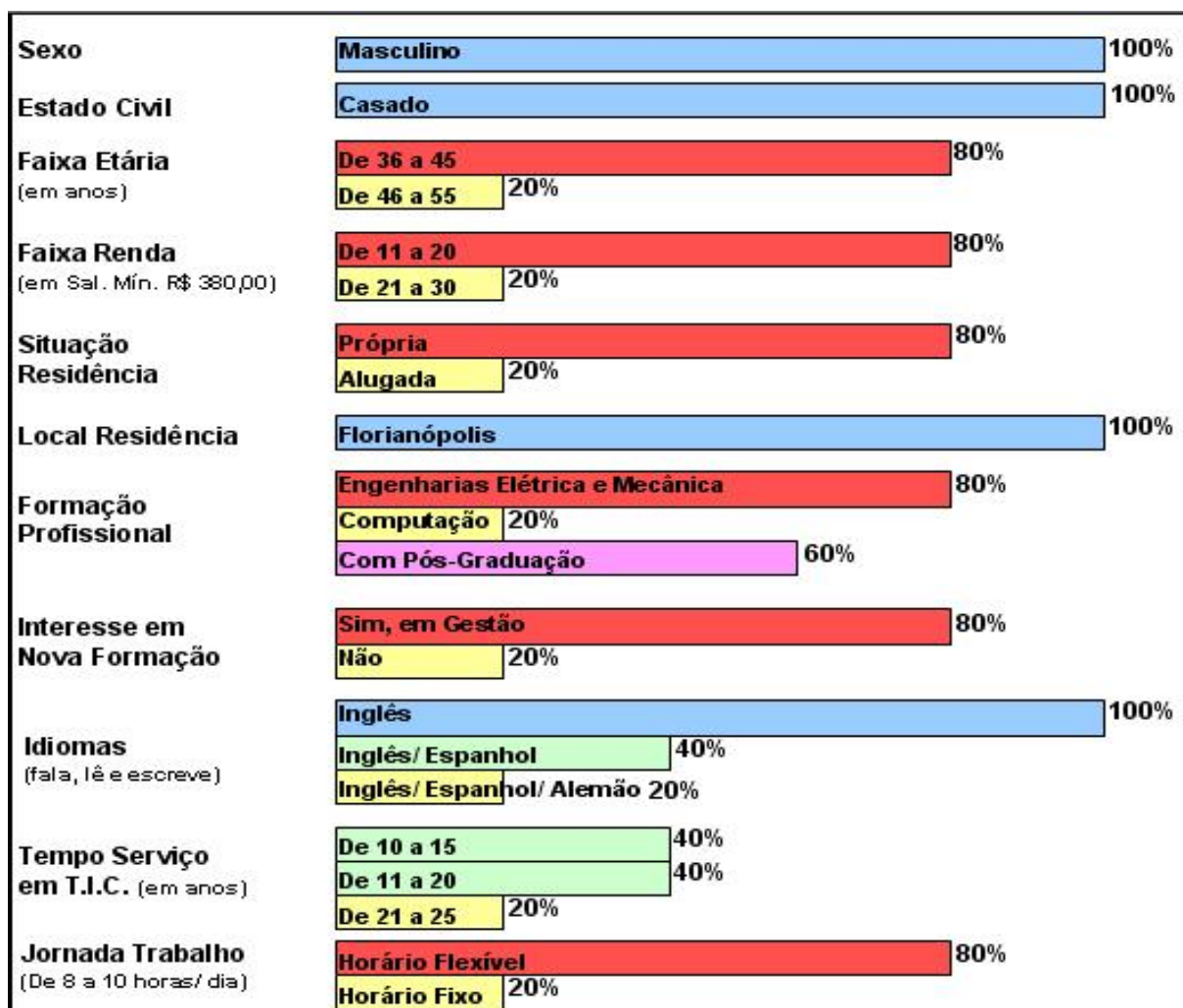


Gráfico 1 – Distribuição dos principais indicadores do perfil sócio-demográfico dos pesquisados.

4.3.2 CONHECIMENTO TÉCNICO E EXPERIÊNCIA ACUMULADA, CONTROLE EMOCIONAL E COMUNICAÇÃO

Conhecimento Técnico e Experiência Acumulada: Nesta característica vários fatores podem ser apontados, mas de acordo com o modelo proposto, os mais relevantes focam nos fatores indicativos relacionados: Tempo de Serviço, Formação Profissional e Experiência no Setor. De modo que toda a análise das questões investigativas que abordem direta ou tangencialmente a característica aponta para esses fatores, que são indispensáveis para que a característica se manifeste em maior ou menor grau.

Controle Emocional: Nesta característica alguns fatores podem ser apontados. Em conformidade com o modelo proposto, os principais focam nos seguintes fatores indicativos: resiliência, confiança, comprometimento e humildade.

Comunicação: Nesta característica múltiplos fatores interagem. De acordo com a proposta os que emergem com maior intensidade focam nos seguintes fatores indicativos: participação, liberdade de expressão e tipo de liderança exercida.

Passa-se a seguir a análise dos dados pesquisados, ressaltando nas falas e percepções dos envolvidos os fatores indicativos apontados, que foram revelados nas questões investigadas e agrupados para fins de melhor objetivar a análise em 25 subitens, uma vez que algumas questões de pesquisa permitiam a identificação de mais de uma característica avaliada ser apontada na mesma resposta.

4.3.2.1 Percepção de quais atividades desempenha no seu dia-a-dia de trabalho

Ao serem inquiridos sobre as atividades que desempenham no dia-a-dia da empresa, os entrevistados, todos sócios-presidentes das empresas envolvidas demonstraram que por serem os idealizadores das empresas e, por conseguinte, estarem nelas desde o início, desenvolve múltiplas atividades, desde as mais estratégicas até as mais técnicas e específicas relacionadas à finalização de algum projeto.

O entrevistado A informou que “a minha área é a área de recursos financeiros, humanos e a administrativa-financeira”. O entrevistado B ressaltou que “Internamente eu atuo na diretoria industrial, responsável por toda parte de importação e de exportação... nas interfaces com governo, tributação lei de informática, tudo relacionado a benefícios fiscais...” O entrevistado C, em sua resposta frizou que “trabalho na parte de negócios e tenho um domínio muito grande da parte de custos”. O entrevistado D disse “... concentro-me mais na área de negócios da empresa.” Já o entrevistado E se foca mais em “... parte de planos estratégicos de curto, médio e longo prazo.”

Destas respostas, infere-se que há saudável variedade de focos entre os entrevistados, irá colaborar para a formação do consórcio empresarial, uma vez que todos possuem conhecimentos e habilidades mais aprofundadas e também o “gosto” pelo seu tipo de atividade principal. Isto é, o prazer pelo seu trabalho permite que construam um mundo a sua própria imagem e semelhança, deste modo, o prazer de transformar o trabalho e ser transformado por ele está presente.

Conforme a pesquisa bibliográfica indica as atividades desempenhadas pelos líderes pesquisados demonstra o que Hersey e Blanchard (1986) apontaram, de que os líderes eficazes adaptam seu comportamento para satisfazer às necessidades não só dos seus subordinados, mas do ambiente específico. E, como se percebe apesar da formação profissional ser específica, todos, em função da necessidade de alavancar negócios e perpetuar a organização estão desenvolvendo tarefas voltadas a gestão, motivo que levou a grande maioria dos entrevistados a indicar esta área como de interesse em nova formação.

4.3.2.2 Percepção de existir alguém que pode substituí-lo em seu trabalho em caso de ausência

Ao serem questionados sobre a pessoa que os substitui no caso de sua ausência, todos foram unânimes em apontar o seu(s) sócio(s) como o responsável pelo andamento da companhia, o que demonstra a confiança depositada no parceiro para as decisões necessárias no período, uma vez que em termos de conhecimento e experiência, informaram que o sócio possui a mesma formação, e nestes casos não só as questões estratégicas, mas as de conhecimento técnico também são continuadas. Porém, a maioria está “formando níveis de gerência” em função do crescimento das empresas, o que pode inviabilizar a centralização de decisões mais voltadas ao dia-a-dia, segundo os pesquisados.

O entrevistado B destacou que hoje com a internet e o celular, ele fica “plugado” direto a empresa, mesmo quando não está presente, o que demonstra uma preocupação com o andamento e a necessidade de centralizar tarefas. O entrevistado C, se mostra mais confiante e disse que “a única coisa que eu ainda

não deleguei totalmente é a parte financeira”. O empresário D já tem em sua estrutura um gerente para cada área de sua empresa, e informou que somente em projetos estratégicos é que ele OU o sócio precisam estar presentes. O entrevistado E já têm em sua empresa duas grandes áreas: técnica e administrativa, e ressaltou que na sua ausência o seu sócio que está à frente da área técnica “tem capacidade e experiência para assumir todas as responsabilidades”.

Neste item fica evidenciada a diferença nos estilos de liderança e da maturidade dos pesquisados, onde se percebe que todos além de saber o que e como fazer, tem o interesse implícito de querer fazer. Isto é, possuem um alto grau de maturidade, pois, detém o conhecimento e habilidade necessária e o empenho e a confiança exigidos para as tarefas, o que explica o fato de alguns dos pesquisados demonstrarem uma tendência ainda bastante centralizadora.

Percebe-se que todos possuem um forte grau de autonomia, uma competência necessária aos empreendedores integradores.

4.3.2.3 Percepção da qualidade do trabalho realizado em sua ausência

Ao serem inquiridos sobre qual a percepção que tem do trabalho realizado em sua ausência, todos foram unânimes em responder que “foi realizado de maneira adequada”. Nesse item os entrevistados, corroborando os itens supra analisados, demonstraram coerência e coesão na percepção dos objetivos da empresas pelos seus substitutos em sua ausência. Porém, a forma de agir no período de sua ausência diverge.

Enquanto o entrevistado A acredita que “não são as mesmas decisões que eu tomaria, mas faz parte do processo de delegar e ser substituído” o entrevistado B

revela que quando o trabalho não flui, todos “estão instruídos para ligar a qualquer momento... o trabalho é executado adequadamente em 60% dos casos com apenas uma orientação...”, este entrevistado revelou ainda que a empresa “roda sem a minha intervenção” e que tem o maior interesse em “não esconder o jogo” capacitando as pessoas para decisão, porque daí ele terá mais tempo para as suas atividades. Em contraste ao estilo gerencial de liderança centralizadora do entrevistado B, o entrevistado C, tem uma visão que resume em “tenho que organizar a empresa de tal maneira que eu tenha a empresa e não ela me tenha, então, eduquei o pessoal pra não me ligar muito quando estou fora, daí as pessoas tendem a encontrar soluções por elas próprias”. O entrevistado D, vê o trabalho como totalmente realizado, enquanto para o entrevistado E, a empresa também “caminha quando ele não está”, mas, disse que a “sensação é que a gente não tem o controle do andamento dos projetos e nem da análise do que está acontecendo pra tomar decisões e mudar de caminho”, por isso está promovendo uma mudança estrutural na companhia com a implantação de um sistema de gestão. Denota em sua reação uma necessidade de controle mais acurado para que o trabalho, que considera bem realizado, atinja um grau de maior excelência.

De um modo geral, apesar da diferença de estilos de liderança, um mais centralizador, outro mais delegador, todos administram com a sensação de que a qualidade do trabalho é adequada, e isto é confirmado pelo crescimento das empresas e pela sua saída da incubadora para o mercado, ou para usar o termo de um dos entrevistados “para a vida real”. Infere-se que a aceitação dos produtos e a demanda atestam à qualidade dos processos da empresa que o produz, que por sua vez é administrada pelo dono que nem sempre se faz presente.

Desta forma, percebe-se que o leque de possibilidades com a descentralização, favorece o desenvolvimento de “competência criadora”, uma característica do empreendedor que se apresenta quanto menos tarefas estiverem prescritas, demanda maior capacidade inovativa, hoje exigida pelo mercado competitivo.

4.3.2.4 Percepção de como age diante de imprevistos em sua organização

A partir do que já foram explicitados, dada à segurança, conhecimento, formação e experiência que os entrevistados possuem em sua área de atuação, os mesmos revelaram que enfrentam imprevistos recorrendo a sua experiência acumulada no serviço e destacam que a empreendem usando suas habilidades.

Para exemplificar, o entrevistado A disse que recorre a “criatividade e um pouco de calma,... caminho da prudência... gosto de levar a decisão para o travesseiro... tomar a decisão no dia seguinte... enxergar a dificuldade de vários ângulos”; o entrevistado B afirmou que recorre aos parceiros para solucionar imprevistos e que, ao contrário do perfil do entrevistado A, tem urgência em encontrar a solução “... eu tenho um bom relacionamento *networking*, com várias fontes de informação diferenciadas ... para buscar o conhecimento que não está na empresa, mas tudo de forma rápida e decisiva ... para em 10 a 15 dias estar resolvido”. O entrevistado C demonstra um perfil mais proativo, sempre tentando prever os imprevistos ao máximo possível. Mas recorre à calma também. Em suas palavras “respiro fundo porque o bicho sempre parece ser maior do que é”. Mais técnico destacou que “dentro da filosofia da ISO, atacamos o problema em etapas e resolvemos a causa de forma imediata, para depois investigar o porquê e propor

uma ação corretiva para que não volte a ocorrer”. O entrevistado D frizou repetidas vezes que “busco a informação do porque aconteceu para que não volte a acontecer e chamo os envolvidos e defino os responsáveis”, neste caso uma postura mais agressiva para resolver o problema, atribuindo-o também a pessoas. O entrevistado E foi preciso em garantir que as “reuniões de análise sistemáticas com o pessoal técnico para estabelecer um plano de ação são necessárias para resolver os imprevistos”.

Inferre-se que em função da personalidade de cada um, todos tem um modo peculiar de lidar com os imprevistos de qualquer ordem, mas em todos percebe-se uma característica, a liberdade de expressão para a colaboração de seus funcionários, a comunicação direta e a resiliência que dispõe para trabalhar os impasses do dia-a-dia.

Deve-se considerar ainda a definição de incerteza que têm uma situação imprevista, que está ligada ao desconhecimento de probabilidades de ocorrência de uma situação em contraposição as situações de risco onde se conhece essas probabilidades. Sendo a incerteza um dos fatores que inibe a formação da confiança, segundo Lawrence e Lorsch (1967, p.27), que citam três fatores que compõe a incerteza, e que se percebe, todos são inexistentes entre os pesquisados neste estudo de caso, pois todos se comunicam de forma direta e objetiva, de modo que a informação é clara e não deixa dúvidas, todos se reúnem periodicamente e pessoalmente, o que promove uma retroalimentação definitiva em curto prazo e deste modo, praticamente elimina o grau de incerteza geral das relações causais.

4.3.2.5 Percepção da quantidade de funcionários comparativa ao volume de trabalho

Ao serem questionados sobre a demanda da empresa hoje em comparação ao contingente funcional, todos os envolvidos foram unânimes em destacar que “é suficiente para o bom andamento do serviço”, e que somente em casos pontuais é necessário prolongar a jornada com horas-extras. Em algumas companhias pesquisadas, existe a sistemática do banco de horas, que atende a essas necessidades eventuais. Porém, nesse quesito, os empresários demonstraram uma preocupação em comum, que pode ser claramente percebida pela seguinte indicação de um dos entrevistados “Por sermos uma empresa de base tecnológica, nós não conseguimos profissionais muito fácil. Ou você traz isso a peso de ouro de outros Estados ou você forma. Então a gente forma, mas isso leva tempo e envolve custos”.

4.3.2.6 Percepção do índice de rotatividade da mão-de-obra e o principal motivo deste em sua empresa

Quanto ao “*turnover*” médio nos últimos três anos, 40% dos entrevistados informaram que foi de 1 a 2 pessoas, outros 40% que foi de 3 a 5 pessoas e 20% destacou que devido a mudanças estruturais na companhia, este índice atingiu de 10 a 15 pessoas, conforme apresentado no Gráfico 2.

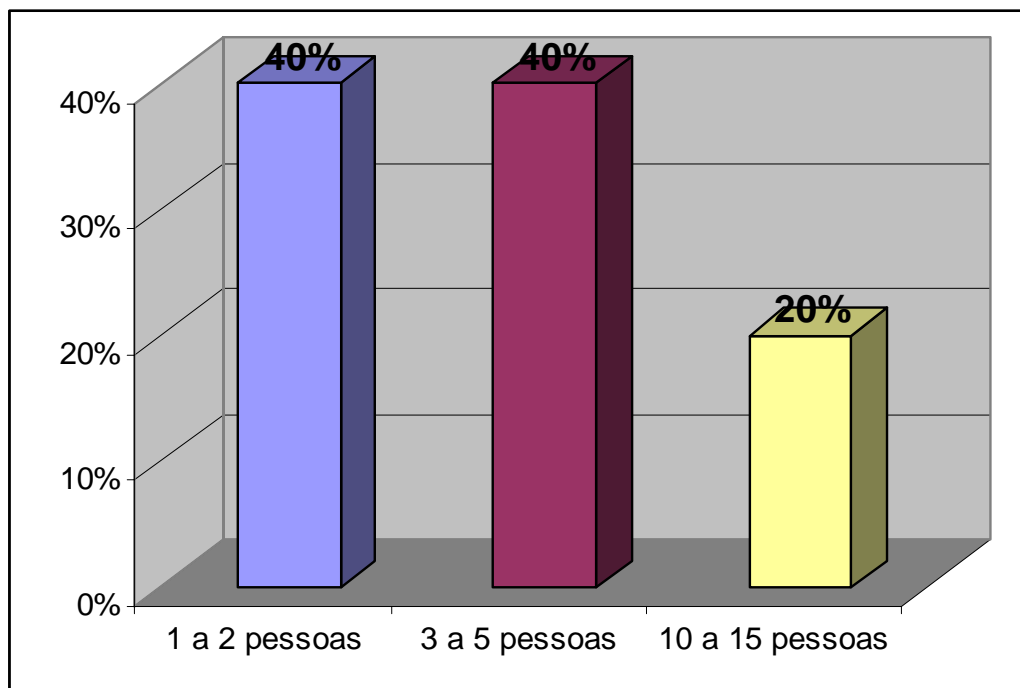


Gráfico 2 – Distribuição da percepção do índice de rotatividade médio de pessoas nos últimos três anos em sua empresa.

Dentre os principais motivos alegados para estes desligamentos da organização, foi relacionada com maior frequência, a busca de novas oportunidades com melhores salários ou o investimento em projetos pessoais, como intercâmbios no exterior e, inclusive o desligamento a pedido do funcionário para trabalhar em outra empresa de outro setor de atividade. Nenhum dos entrevistados informou conhecer o fato de um funcionário ter ido trabalhar com a concorrência.

O *turnover* é um aspecto que dever ser analisado diferentemente para cada segmento, como exemplo as redes de *fast-food* possuem alta rotação de funcionários, enquanto empresas ligadas a áreas de tecnologia possuem baixa rotatividade. Como se pode perceber esta assertiva se confirma no estudo de caso analisado. Este baixo índice se deve ao alto grau de especialização e qualificação dos funcionários. Existe então uma visível correlação de rotação (analisando os

segmentos) entre o nível de funcionário/qualificação necessária da função, ou seja, quanto menor o grau de qualificação exigido do profissional menor é o índice de retenção e vice-versa.

4.3.2.7 Percepção quanto à frequência com que aplicam em suas atividades prioritárias as ferramentas administrativas POC3⁵ e SWOT Analysis⁶

Ao serem questionados sobre a frequência com que aplicam as ferramentas administrativas POC3 e SWOT Analysis, e outras ferramentas administrativas em suas atividades prioritárias, 40% aplica semanalmente, 40% mensalmente e 20% diariamente. Os entrevistados pontuaram que: A - “fazemos isso uma vez no mês quando analisamos os balancetes, DRE e fluxo de caixa”; C – “usamos também as ferramentas planejamento estratégico, ISO e *Balanced Score Card*, praticamente, semanalmente”; D – “*feedback* mensal dos envolvidos”; E – “painel de controle para acompanhar os indicadores que utilizamos na empresa é verificado diariamente”.

Destas respostas depreende-se que devido a formação profissional dos empresários, todos buscam utilizar os conhecimentos adquiridos nos bancos universitários e também atualizar e multiplicar as técnicas e ferramentas de controle e planejamento para garantir o sucesso do negócio. A instrumentalização constante nessa área de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação é condição *sine-qua-non* para que a empresa se desenvolva e conquiste espaço no mercado.

⁵ POC3 – Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar, Contolar.

⁶ SWOT Analysis – Análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

4.3.2.8 Percepção quanto ao prazo para resolução de problemas

Conforme destacado na análise quanto à maneira como lidam com os imprevistos, os entrevistados foram unânimes em informar que sempre que podem, resolvem no mesmo dia, mas que dependendo da gravidade e/ou da complexidade do problema, este irá requerer um prazo maior para sua solução, mas que no mesmo dia em que detectado já começam a pensar na sua solução em conjunto com os funcionários. Foram citadas assertivas que inferem essa constatação como: “...nossa filosofia é atender primeiro e perguntar depois, a gente dá um jeito de resolver...” ; “...se eu não conseguir resolver eu pelo menos sempre deixo as pessoas um encaminhamento para que a solução seja de uma forma rápida, na manhã do dia seguinte”; “... é difícil não existir uma solução para um problema...” ; “sempre fizemos análise para saber se ele é crítico e se é prioritário, não atacamos direto porque já fizemos essa porcaria aqui e isso não dá certo”.

4.3.2.9 Percepção quanto à conduta para solucionar conflitos causados por um funcionário que está atrapalhando o desempenho do setor/ equipe

Nesta questão pode-se inferir o profundo respeito que a maioria dos entrevistados tem pelos seus colaboradores, proporcionando-lhes liberdade de expressão, e em muitos casos, ouvindo-os diretamente e auxiliando-os na solução de problemas, muitas vezes, pessoais ou externos a atividade de trabalho em si.

Todos possuem na área de recursos humanos da empresa uma profissional formada em psicologia a quem recorre para que seja dado suporte ao funcionário na

forma como ele esta percebendo e lidando com a situação, de modo que possa, o quanto antes, retomar seu ritmo normal.

Nesta investigação destaca-se que 20% dos entrevistados informaram que não entram em contato direto com o funcionário, somente através de seus superiores imediatos, com os quais verifica se o problema é temporário e se pode ser resolvido, caso contrário ordena a demissão; os outros 80%, ouvem diretamente o funcionário e tentam buscar uma solução conjunta. Estes entrevistados citaram que possuem “pesquisa de clima” na empresa, para auxiliar a detectar insatisfações e buscam ser “flexíveis” apoiando o funcionário, caso ele precise viajar ou de algum adiantamento de salário.

Dentre os entrevistados, destaca-se em especial a preocupação de um deles, com visão mais paternalista, quanto a solução destes problemas, onde transcreve-se sua fala que denota essa atitude “Eu deixo total liberdade para as pessoas virem procurar, como já aconteceu, por exemplo, o pai de um guri aí, teve um problema lá financeiro, ele veio me pedir, e a gente conseguiu arrumar um empréstimo no Banco do Brasil pra ele, com desconto em folha. Outro, alguém faleceu na família, não tinha como ir, enfim, a gente tenta contornar, porque entendemos que se a pessoa está com um problema externo e a gente restringir a resolução desse problema, esse problema acaba se transferindo pra dentro da empresa. Mas, temos que andar na linha que você não pode ser paternalista de os funcionários transferirem os problemas da vida pessoal deles pra você. Então o difícil é você equilibrar isso... a minha idéia pessoal, proposta em assembléia, era ter uma assistente social na empresa, justamente pra cuidar do, por exemplo, o carro do funcionário quebrou não sei aonde, fulano de tal está com a mulher não sei o que, então se tiver alguém coordenando como resolver isso a pessoa fica tranqüila dentro

da empresa pra vir trabalhar, entendeu. Existe demanda pra isso, mas a empresa ainda não tem o porte pra tal finalidade”.

Essa visão associada à prática dos outros empresários será altamente benéfica no consórcio empresarial porque é uma prática que tende a reter funcionários valiosos, valorizando não só a sua força de trabalho, mas o comprometimento se dá pelo sentimento de proteção que os funcionários criam a partir de condutas dessa natureza.

Corroborando com a idéia, Zanelli (Prelo, p. 29) destaca

A aceleração dos acontecimentos à nossa volta e a multiplicidade de fenômenos que nos envolve cada vez mais permite-nos dizer que as chances de ocorrência de conflitos também aumentam. Saber lidar com os conflitos e saber aproveitar seus benefícios requer competências específicas como: compreender o pensamento cooperativo, entender as necessidades e diferenças individuais e grupais, prestar apoio e orientação, ouvir atentamente e desenvolver habilidades de negociação, manter disposição para as mudanças necessárias, exercitar a flexibilidade nas percepções e buscar alternativas de soluções adequadas estrategicamente e que satisfaçam a maioria dos participantes.

4.3.2.10 Percepção sobre a posição de sua empresa no mercado atual

Quanto a esta investigação, revelou-se que todos possuem uma auto-estima, estímulo e orgulho em relação a posição vanguardista, pioneira e até mesmo líder de sua empresa no segmento. Essa percepção se deve ao fato de as empresas serem detentoras de prêmios em nível nacional, exportarem para centenas de países e usufruírem de uma destacada posição de liderança no setor.

Algumas assertivas corroboram com essa percepção:

- “Em termos de Brasil nos somos hoje o maior fabricante, o primeiro, o pioneiro... somos referência nesse mercado”;
- “... temos um bom nome no mercado, temos clientes e fornecedores que são muito maiores do que a própria empresa”;

- “...é uma empresa de destaque em inovação, com os prêmios FINEP, Informática, Plano Tutorial...”;
- “Nunca em nenhum ano a empresa ficou no mesmo patamar de crescimento, tanto em nível físico como de faturamento”;
- “ ...temos uma imagem de boa qualidade, tanto que a gente fornece para grandes instituições financeiras privadas, que é um atestado de qualidade, nós somos a empresa que tem maior quantidade de agências controladas em todo o Brasil”;
- “...somos líderes na América Latina em nossa área, exportamos para 30 países, no Brasil nós temos mais de 60% do mercado e se nós atingimos esses índices é porque a empresa é bem vista pelo cliente”;

Todos posicionaram sua empresa como uma empresa emergente e em fase de crescimento no mercado.

4.3.2.11 Percepção quanto a sua motivação pessoal com a idéia de formar o consórcio de empresas

Ao serem questionados sobre o surgimento da idéia todos foram bastante entusiastas e se referiram ao mesmo motivo. Todos afirmaram estarem motivados e estimulados. Dentre as respostas que corroboram com essa assertiva destaca-se: “são pelo menos 13 anos de convivência, são éticos, profissionais, proativos e você fala uma coisa, você não tem que justificar nada, a tua palavra basta, entendeu. Então isso me motiva muito”. Este discurso denota o altíssimo grau de comprometimento, confiança e participação mútua entre os envolvidos.

Sobre a origem da idéia, todos os entrevistados se conhecem desde os tempos da universidade, todas as empresas surgiram na incubadora CELTA, sendo que hoje, três delas ainda estão lá. Diante deste estreito relacionamento que antecede ao vínculo profissional, demonstraram uma relação de amizade e afinidade fortes.

Entre os fatores que levaram a idéia a prosperar, segundo os entrevistados, destacam-se:

- Ao lado do estabelecimento onde irá funcionar o consórcio empresarial, estará localizada a MEGAFLEX, uma empresa que hoje é a fabricante e industrializadora dos produtos de todas as empresas formadoras do consórcio, o que irá viabilizar ainda mais a implementação e reduzir em muito os custos;
- a prefeitura de Biguaçu demonstrou vontade política em apoiar o negócio;
- todas as empresas trabalham com tecnologia da informação e comunicação, mas, nenhuma delas é concorrente entre si, atuando em segmentos distintos, o que facilita essa associação e promove o espírito cooperativo;
- todos são membros ativos da ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia,
- tem a mentalidade de que todos querem além de diminuir custos, compartilhar potenciais negócios atuais e futuros.

Os empreendedores divergiram em apenas um único ponto: para 20% dos entrevistados a sinergia conquistada entre eles não foi proporcionada pela incubadora como acreditam 80% dos pesquisados. Para aqueles essa sinergia é decorrência da afinidade entre eles e foi conquistada mais informalmente.

As origens da motivação são distintas e inerentes a cada um dos envolvidos. Conforme Somoggi (1999, p. 45) “motivação não vem de lugar nenhum, o que as empresas querem é gente capaz de criar seu próprio entusiasmo”. E de acordo com essa assertiva confrontada com o conteúdo das respostas apresentado, conclui-se que todos os envolvidos têm bons motivos para estarem motivados e mostrarem-se comprometidos com o sucesso desse empreendimento coletivo, a formação do consórcio empresarial de TIC.

Conforme identificado, as empresas incubadas estão no seu prazo limite para deixar a incubadora e, de acordo com o referencial teórico estudado, um dos fatores que estimula o comportamento cooperativo e levam pequenas e médias empresas a formarem redes é a dimensão ambiental hostilidade, e que estudos de caso apontaram que uma ameaça comum a um setor, neste caso uma destas é a necessidade de encontrar um espaço físico próprio, acentua a construção de redes (Zaleski Neto, 2000).

4.3.2.12 Percepção sobre a forma de comunicar aos funcionários sobre a formação do consórcio de empresas

Dos entrevistados, 80% informaram que seus funcionários já estão sabendo do Consórcio e que foram oficialmente comunicados na reunião de final de ano da empresa; 20% informaram que somente os funcionários de nível estratégico sabem e que foram comunicados nas reuniões do comitê gestor da empresa. Aqueles que ainda não informaram a todos, alegaram que se trata de um “projeto novo”, enquanto que os demais entendem que assim estão preparando os funcionários para as mudanças estruturais que irão ocorrer, inclusive com a mudança no local de

trabalho de Florianópolis para Biguaçu, de modo que possam se organizar adequadamente.

4.3.2.13 Percepção quanto as suas expectativas com a formação do consórcio empresarial

Os entrevistados estão extremamente unidos em torno desse objetivo. Todos são unânimes em afirmar que esperam obter linha de financiamento, incrementar a sinergia entre empresas, compartilhar toda a questão de logística, refeitórios, sede social, ter um ambiente mais profissional e que “reflita a tecnologia que as empresas têm”, “ensaiar passos próprios, aqui (CELTA) você ainda está dentro de um útero protegido, e lá (sede própria) é a vida real”.

Enfim, pelos discursos infere-se que o inevitável crescimento, o compartilhamento e o rateio de custos comuns é o grande catalisador que os une e motiva-os nesta idéia, além da complementaridade entre as atividades das empresas na área de TI e de mecânica que possibilita a interface no desenvolvimento de produtos.

4.3.2.14 Percepção quanto a forma de estabelecer as “regras” para o funcionamento do consórcio na fase de formação e após, em funcionamento

Ao serem inquiridos sobre como está se desenvolvendo a idéia e o estabelecimento de regras, todos foram unânimes em ressaltar que nesta fase de formação foi contratada uma assessoria jurídica especializada em empresas de base

tecnológica, e que já presta serviços a duas das empresas do consórcio, para definir a forma de associação (A unificação no discurso, percebida nas entrevistas que se realizaram individualmente, denota uma participação ativa, prudência, e um importante passo no caminho dos objetivos comuns que levam empresas distintas a se associarem e cooperarem entre si).

O discurso dos entrevistados aponta para a opção jurídica de constituir o consórcio na forma de uma Sociedade de Propósitos Específicos – SPE, que irá, conforme expressado, “viabilizar a incorporação”. Percebe-se que as regras estão sendo estabelecidas em cada etapa. Um dos entrevistados indicou inclusive, que a governança será exercida nos moldes da Plataforma de Tecnologia da Informação e Comunicação de Santa Catarina – PLATIC, que é executada pelo Instituto Euvaldo Lodi – IEL.

Percebe-se que eles já possuem um estudo e visão do tipo de gestão que pretendem dar ao consórcio. Um dos empreendedores citou que “... a gente tem que ser independente um do outro. Porque se daqui a 10 anos eu precisar sozinho de uma área de 30.000m² eu tenho que sair e temos que ver uma forma jurídica de isso acontecer, para que não entre outra empresa que seja poluidora ou fora das regras do consórcio”.

Diante do quadro evolutivo para a formação do Consórcio Empresarial, percebe-se e foi confirmada pelos entrevistados a inexistência formal de regras entre os cooperados, apenas uma ajuda mútua para que cada etapa seja bem analisada antes de ser implementada, o que denota um forte elo entre os envolvidos, cuja base é a confiança recíproca. “...estamos trabalhando em parceria, em equipe, dividindo as tarefas entre nós pra dar conta...” e um dos entrevistados destacou que isso acontece “voluntariamente”, ou seja, dos envolvidos, aquele que tem mais facilidade

para resolver determinada questão, se prontifica espontaneamente para dar o encaminhamento.

4.3.2.15 Percepção de como é o processo de tomada de decisão no consórcio

Todo esse processo, desde o seu início, é discutido em reuniões com periodicidade quinzenal e com a presença de pelo menos um dos sócios-presidentes de cada uma das empresas envolvidas e advogado do escritório de assessoria jurídica contratado. Todas as decisões são tomadas de forma colegiada e por consenso. Até o momento não houve divergências que levassem a adoção de uma votação, o que na opinião dos entrevistados não é saudável porque gera vencedores e perdedores e a idéia não é essa, mas sim, discutir e debater o assunto até todos se convencerem da melhor opção.

Para agilizar o processo, no tocante a decisões não estratégicas, todos formaram um *mailing* que é um grupo de *e-mail* na internet, onde se mantém conectados para a eventualidade de se tomar uma decisão emergencial que requer a anuência de todos. Destacaram também, que quando a decisão envolve desembolso financeiro é formalizado um contrato, que é devidamente assinado e registrado.

Foi enfatizado que todos têm autonomia e liberdade para tomar decisões dentro das tarefas que voluntariamente se candidataram para encaminhar visando à formação do consórcio e depois trazendo a alternativa encontrada para validar em reunião. Outro ponto que revela o alto grau de confiabilidade entre os envolvidos pode ser percebido pelo que um dos empreendedores fez questão de grifar, “se eu

não posso ir e nem meu sócio, alguém vai representando a empresa, mas eu digo: decidam por mim e eu confio em vocês”.

Para dinamizar o processo, as reuniões acontecem sempre na sede de uma das empresas na incubadora CELTA e duram de uma até no máximo duas horas, contendo até três assuntos em pauta, que é de prévio conhecimento dos envolvidos através *do mailing* na internet. “Nós evitamos assim que seja dispersiva, focaliza-se melhor cada item a ser tratado” e destacam “Não existe um coordenador da reunião, existe aquele que está dominando o assunto e expõe as atividades realizadas e a assessoria jurídica nos apóia também nessa parte”.

Diante do Processo de Tomada de Decisão, Guillevic (1991) afirma que nas situações de trabalho os homens trocam informações e cooperam de maneira a manter os sistemas em equilíbrio, eles devem cada vez mais resolver problemas, estabelecer diagnósticos: os modelos sobre “os conhecimentos”, a “memória”, o “raciocínio” permitem melhor abordar essas situações.

Afinal, diante de uma situação cada um usa os conhecimentos e o raciocínio que possui e faz uma representação única. E esta contribuição é discutida em grupo que busca um consenso, permite melhor aproveitamento da contribuição individual de cada um para a construção da solução conjunta com aval da equipe.

Segundo a ergonomia cognitiva, recebemos dez elevado a nona potência de bits por segundo de informação, mantemos de modo consciente dez elevado ao quadrado de bits por segundo e somos capazes de exprimir dez elevados a sétima potência de bits por segundo. Isto só é possível porque o acúmulo do conhecimento memorizado apresenta-se quando solicitado (Fialho, 1996).

Quanto a liberdade de expressão e a valorização do trabalho, Dejours e Jayet (1994, p.107) colocam:

A confiança é, antes de mais nada, uma relação psicológica e afetiva. Ela não pode estruturar-se a não ser sob certa transparências, uma experiência partilhada e a certeza de que se pode crer na palavra dada pelos colegas. Uma boa transparência é necessária também para, além do mais conhecer e reconhecer o valor profissional de cada membro do coletivo. Enfim, a transparência é necessária também para que se possa começar a discussão sobre as ações fora das regras.

De acordo Stalk e Hout (*apud* CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001), constata-se que os entrevistados possuem as características de um inovador rápido, pois todos estão viabilizando a concentração de recursos para inovação em um único prédio com a formação do Consórcio Empresarial de TIC, tem uma comunicação instantânea através não só do celular, mas do *mailing list* criado na internet que permite, além do contato instantâneo, o seu registro formal, que permite uma solução imediata dos problemas e *feedbacks* mais rápidos do que a programação de reuniões. Estas acontecem, mas com pautas conhecidas e assuntos cujos temas já estão em andamento para agilização do processo.

4.3.2.16 Percepção da existência de sinergia e cooperação nas atividades extra-consórcio

Ao serem perguntados sobre a cooperação no desenvolvimento e a aplicação de seus conhecimentos em prol das demais empresas do consórcio, os entrevistados foram unânimes em apontar a sinergia existente entre eles. “Trocamos informações sobre fornecedores, na área de engenharia de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvemos displays para uso em produtos deles”. O grau de confiança é nitidamente percebido quando um dos pesquisados disse: “Nosso fornecedor em determinado item saiu de férias coletivas e eu estou precisando de cem peças, ai eu tenho carta branca de ir na outra empresa emprestar e vice-versa,

esse intercâmbio é mútuo”. O entrevistado ainda apresentou outro exemplo mais político-estrutural de como se processa essa cooperação. “Através de minha pessoa na questão da, do convencimento do governo do estado a criar uma legislação específica de ICMS para o setor, então, eu como entidade setorial, fomos e conseguimos isso. Nós entramos com o pedido de benefício e foi contemplado. Então esse caminho das pedras, com o advogado, o que fazer, foi passado para as outras empresas e hoje eles estão com os benefícios que devem um ganho digamos assim, estrutural e financeiro, para eles. Um exemplo, antes eles pagavam 17% de ICMS ou 12% e hoje eles pagam 6%. Esse legado tem que passar. Lei de informática, uma das empresas não tinha lei de informática nos seus produtos, como nós já tínhamos, então pegamos cópia do nosso processo, mandamos. A gente só não compartilhou ainda dinheiro, porque o que tem as pessoas investem, quem sabe no futuro criar um fundo aí”.

Percebe-se que a troca de informações se dá nos três níveis: estratégico, a exemplo das políticas e benefícios; tático, na troca de informações sobre fornecedores e clientes, e operacional, quanto à liberdade para compartilhar tecnologias e utilizar materiais. Depreende-se da postura dos entrevistados uma forte predisposição e mobilização para atuar em conjunto. Dentre os conhecimentos colocados a disposição dos futuros consorciados foi enfatizado os conhecimentos em custos, processos de gestão, negociações com o governo, e sobre a infraestrutura física do condomínio que irá abrigar o consórcio empresarial.

Corroborando com a atitude dos consorciados, para O’Donnel (1994, p. 98) “A cooperação reflete, mais que qualquer outro valor, o novo paradigma do terceiro milênio. Num mundo com cada vez menos recursos para servir, cada vez mais a um maior número de pessoas, é insensato não entrar em processo de cooperação”.

Ratifica-se aqui o que Cohen (2003, p. 169) destacou: “Os desafios competitivos e a tecnologia da informação exigem a sinergia que pode ser conseguida através do trabalho de equipe”. E neste caso, percebe-se que não existe a “retenção de conhecimento”, ao contrário, existe um “compartilhamento do saber” entre todos os envolvidos, que estão conscientes de que buscam objetivos comuns.

Referindo-se novamente Kanter (*apud* ALSTYNE, 1997, p. 36), percebe-se que as empresas desejam encontrar uma combinação de habilidades “cujo total multiplica o valor das partes”. E conforme constata-se, isso acontece e permite a produção de sinergia.

4.3.2.17 Percepção quanto ao trabalho em prol do consórcio ser identificado como uma realização da equipe

Por tudo o que foi até aqui explanado, todos foram unânimes em afirmar que todo esse trabalho é percebido como uma realização da equipe do consórcio empresarial. “... todo mundo tem uma parcela de contribuição boa...”; “Nós temos os mesmos objetivos, os mesmos anseios, os mesmos problemas a serem resolvidos, e também as mesmas expectativas de crescimento, então nesse ponto nós estamos muito bem afinados”. As afirmações deixam transparecer um forte sentimento de união entre eles.

Para consolidar essa visão de trabalho de equipe, um dos pesquisados ilustrou com o seguinte exemplo: “Nós temos procurado divulgar isso como uma ação do grupo. Participamos de uma feira de produtos produzidos em Biguaçu, apesar de não estarmos ainda produzindo em Biguaçu, fomos convidados pela Secretaria de Indústria e Comércio e fomos lá como Consórcio Empresarial que irá

se estabelecer no distrito industrial que a prefeitura está viabilizando. Até porque para o município de Biguaçu, o próprio conceito de Consórcio Empresarial e de Distrito Industrial ainda é uma coisa nova. Eles ainda não têm tradição, não tem cultura nisso, então a gente está procurando trabalhar bem esse conceito pra difundir ele. E também para o BRDE, na câmara de vereadores e na prefeitura nos apresentamos como Consórcio Empresarial.”

A evidência do sentimento de cooperação pode ser observada quando os pesquisados pontuaram:

- “...era um sonho antigo de não nos afastarmos e de continuarmos trabalhando junto...”;
- “... laços de amizade que vão fazer a coisa andar melhor. Eu estou satisfeito porque não está existindo uma cobrança.”
- “Os riscos diminuem e a solidariedade aumenta. Você sozinho é uma massa, junto com outros você cria uma massa maior que acaba atraindo clientes, atraindo visitantes, uma empresa internacional que visita sua empresa acaba visitando as outras, enfim você cria uma massa maior, teoricamente expandindo o potencial da tua empresa, que está incluída dentro de um sistema industrial, produtivo. Quem sabe para o futuro a gente cria um “selo”, dependendo aí da política”.

Assim, segundo Vieira (*apud* ALVAREZ, 1996, p. 15) “práticas mais participativas, maior descentralização das decisões, desenhos organizacionais menos rígidos e redução de níveis hierárquicos, são elementos condutores a uma melhoria nas relações de trabalho”. Corroborando com Vieira, de que as práticas participativas nas decisões, o que favorecem o sentimento de união pelo

comprometimento, Berger (1983, p.16) pontua que “a alienação separa o homem do produto do seu trabalho, de seus companheiros e finalmente de si mesmo”. Greenberg e Baron (*apud* ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 370) colocam que “um objetivo global, da equipe, que é a razão pela qual foi criada e que é compartilhado por todos”.

4.3.2.18 Percepção da necessidade de realização de novos aprendizados e da preocupação em promover treinamentos

Ao serem questionadas sobre a preocupação em promover treinamentos de aperfeiçoamento profissional mais uma vez as respostas foram uníssonas e todos os pesquisados afirmaram essa posição, inclusive destacando a participação do poder público, representado pela prefeitura de Biguaçu, no interesse em promover a formação da profissionalização da mão-de-obra local, gerar empregos e alavancar o desenvolvimento regional em nível de base tecnológica, proporcionando a inclusão digital das pessoas. Foi revelada também a intenção de trabalhar de forma cooperada com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e o Centro Tecnológico de Automação Industrial - CTAI para o treinamento técnico.

Quanto às necessidades próprias dos empreendedores envolvidos em termos de novos aprendizados, apenas 40% dos entrevistados manifestou estar sentindo necessidades de novos conhecimentos. O que foi percebido quando se referiram a falta de informações sobre a forma de governança de consórcios empresariais e o modo de funcionamento de uma Sociedade de Propósitos Específicos – SPE nos termos amparados pela lei. Os outros 60% informaram que não estão sentindo necessidades de novos conhecimentos.

Essas respostas demonstram certa resistência e ao mesmo tempo uma falta de humildade da maioria dos pesquisados, uma vez que para empresas em constante crescimento e que estão partindo para uma forma de associação e cooperação integradas, a reciclagem e a absorção de novos conceitos é fundamental para o bom desempenho do grupo como um todo, a partir da parcela de contribuição que todos têm, em maior ou menor grau, disponibilizado e que faz o trabalho ser percebido como realização do grupo.

Esse dado revelou uma contradição do grupo representado pelos 60% dos entrevistados que negaram a necessidade de novos conhecimentos, uma vez que dentro do mesmo tema outra questão investigativa apurou que 100% dos pesquisados afirmou que esta forma de trabalho cooperado permite que realizem novos aprendizados.

Por isto, O'Donnell (1997, p.65) considera a educação o caminho para o surgimento dos valores pessoais que auxiliam no reconhecimento das necessidades “o verdadeiro sentido da palavra educar, em latim (*educere*) significa conduzir para fora, ou seja, extrair o potencial que está dentro do ser humano”.

Conforme destacado por Albuquerque e Dutra (2001 *apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002) que enfatizam que o momento atual é caracterizado por mudanças no ambiente externo e no organizacional como “novas arquiteturas organizacionais e de negócio” (a exemplo, dos Consórcios Empresariais como o aqui estudado), “globalização” (a exemplo, da formação de mercados comuns) e a “maior complexidade organizacional” (a exemplo, do aumento da qualificação dos profissionais líderes e liderados e do nível de informação à disposição dos envolvidos no processo).

4.3.2.19 Percepção da preocupação com ações em prol do desenvolvimento regional sustentado

Ao serem inquiridos sobre esse tópico, 100% dos participantes da pesquisa concordaram de que essa preocupação existe e é uma das principais, uma vez que, para que possam se estabelecer e viabilizar o negócio, todas as empresas devem possuir todas as negativas e licenças ambientais, já que por serem indústrias de base tecnológica, são por natureza empresas não-poluentes e geradoras de empregos para profissionais qualificados tecnicamente.

O discurso dos entrevistados aponta para essa constatação:

- “... desde o início o caráter de um empreendimento sustentável, de um empreendimento limpo, no próprio projeto do espaço físico, o projeto arquitetônico, estamos procurando incluir preocupações na área de sustentabilidade, economia de energia, uso de recursos tipo água, iluminação natural, tratamento de efluentes”;
- “... a empresa não pode agredir a comunidade que está a sua volta, e numa esfera maior ainda, tornar, propiciar evolução regional, através de geração de empregos, não poluir, quer dizer, uma empresa ela não pode causar problemas pra outras empresas, e o conjunto dessas empresas não pode causar problemas para essa região”;
- “... na interação com a comunidade, pra nós interessa que a comunidade evolua junto pra que a gente possa ter a mão-de-obra, fornecedores, porque uma empresa não vive sozinha, ela interage com a comunidade. Quanto à preocupação ambiental, na verdade nós aqui não temos problema de gerar algum tipo de lixo ou de resíduo, e lá também não vamos ter, trabalhar com material reciclável, promover reciclagem, treinamentos internos de conscientização disso”

- “... montar um plano conjunto estratégico de impacto na comunidade como um todo. De impacto a gente já sabe que vai ter, mão-de-obra local, os treinamentos, buscar parcerias com as escolas locais, com a faculdade local, e outras coisas que a gente vai definir de ações pró-ativas”

Da análise do conteúdo das respostas anteriores, identifica-se que os três pilares da sustentabilidade serão observados. Os empreendimentos são: economicamente viáveis na geração de emprego e renda, socialmente justos por promoverem a inclusão social e o aprendizado e ambientalmente corretos por não prejudicarem o meio ambiente, entregando-o as gerações vindouras, no mínimo nas mesmas condições ecológicas atuais.

Conforme destaca Klein (1989) a esfera econômica se mundializa, enquanto a do social se localiza. A gestão nacional da esfera econômica foi substituída por uma gestão no mínimo continental, enquanto que os espaços locais parecem mais apropriados para a gestão social.

4.3.2.20 Percepção da ação e reação diante da comunicação de decisões controversas

Perguntando aos pesquisados sobre como agem e reagem quando precisam tomar decisões: I) em que não há unanimidade, II) que possa gerar polêmicas e conflitos, III) em que você é voto vencido, mas resulta de discussão do grupo.

No caso I – quando a falta de unanimidade, os entrevistados informaram que usam o bom senso, a argumentação e o convencimento para criar um consenso.

Buscam tomar a decisão com base em informações, escutar e buscar entendimento, permitir a participação e sugestões.

No caso II – quando há polêmica, os pesquisados revelaram que explicam os porquês dessa decisão aos envolvidos, informam os prós, os contras, as vantagens e desvantagens. Justificam os motivos que levaram a essa conclusão. Nesse caso, 20% dos entrevistados admitiram repassar a tarefa, delegar ao outro sócio esse tipo de comunicado porque acredita que ele seja mais “talhado” para enfrentar. Outros 80% confirmaram que esse tipo de comunicado é feito pessoalmente. “A decisão é falada frente a frente, nada de contornar o problema e mandar um *e-mail* e não escutar o que o cara tem pra falar”; “não tenho porta-voz que fica recebendo porrada e amortecendo”; “ simplesmente vai ser uma reunião geral que vai ser tratada com os gerentes antes pra fazer uma análise ou por grupo, em seguida, grupos menores pra poder fazer discussão, poder ouvir também e daí em reunião geral, dizer que a empresa vai por esse lado aqui e deu”.

Neste caso II, pode-se perceber que os estilos de liderança variam do mais carismático (talhado) até o mais autocrático (a empresa vai por aqui e deu), passando por aqueles mais democráticos que escutam e discutem os fatos.

No caso III – quando você é voto vencido na decisão grupal, os participantes indicaram que precisam trabalhar esse sentimento, embora essa situação não tenha acontecido até o momento em suas empresas e nem entre os consorciados. Todos foram unânimes em afirmar que a partir do momento que o grupo fechou a decisão, todos, inclusive os votos vencidos, trabalham por ela. “Todos sempre embasam sua decisão com argumentos, e um deles pontuou ao informar que “o achismo” de opinar e não dizer o porquê não existe”

Neste caso III é perceptível que a sinergia e a confiança existente entre os consorciados são de um elevado grau, tanto que apesar de responderem, foram unânimes em afirmar que até o momento, nesses aproximadamente dois anos em que se reúnem quinzenalmente, não houve nenhuma decisão na base da votação, sempre a partir de consenso grupal.

Para Katz e Kahn (*apud* Hall, 1984, p. 126)

em termos abstratos, o processo decisório envolve as pressões imediatas sobre o tomador de decisões, a análise do tipo de problemas e de suas dimensões básicas na busca de soluções alternativas e o exame de suas conseqüências, inclusive a antecipação de vários tipos de conflito pós-decisório e a escolha final.

O observado nesta prática dos pesquisados quanto à comunicação de decisões controversas, coincide com o novo perfil de líder empresarial, conforme abordado por LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO (2002, p. 267) onde frisam que este deixa de ser controlador e passa a ser um facilitador, que cultiva o comprometimento dos subordinados ao invés de só exigir-lhes disciplina.

4.3.2.21 Percepção do modo como seus colaboradores o ajudam a tomar decisões quando está em dúvida

Ao serem perguntados a quem recorre em uma situação de dúvida para tomar uma decisão, todos os entrevistados pontuaram que “depende do assunto”, mas apontaram para os seus colaboradores da área a que se refere à dúvida em questão e com os outros sócios no intuito de buscar informações para sanar o problema. Apenas 20% dos entrevistados informaram que pede ao colaborador o que ele faria. E revelaram que procedem assim com o intuito de gerar

comprometimento e para “formar novos líderes e sentir que essas pessoas vão tomar a decisão dentro da minha forma de pensar, da filosofia da empresa”.

Depreende-se que apesar da ampla participação e liberdade de expressão, ocorre que a maioria dos pesquisados ainda não vê seus colaboradores como potenciais líderes ou ainda detém a tendência a centralizar as decisões como percebemos quando inquiridos sobre a pessoa que pode substituí-lo em suas ausências, onde todos apontaram apenas para a pessoa do(s) outro(s) sócio(s).

A importância de se formar líderes é vital para a organização. Segundo Caravantes *et. al.* (1997, p.23) “ao dar oportunidade de realização e satisfação, as organizações obterão do indivíduo a contribuição que necessitam para a realização das suas próprias finalidades”. Corroborando com este autor, LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, (2002, p. 267) ressaltam que o comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formação de times. Desta forma, é saudável a prática dos pesquisados que buscam o comprometimento do colaborador permitindo-lhe que expresse a sua solução para o problema. Esta atitude é um “treinamento prático” para desenvolver características comportamentais inerentes à formação de um Líder Empreendedor Integrador.

4.3.2.22 Percepção quanto à Indicação de sua atividade extralaboral que mais lhe agrada

Ao serem perguntados sobre qual atividade, passatempo, *hobby* mais lhe agrada quando não está no trabalho, os pesquisados citaram:

A – família, atividade social na igreja e atividades ao ar livre como esportes;

B – família, velejar e jogar *squash*;

C – jogar tênis, família;

D – família;

E – Velejar, família.

Percebe-se que o convívio com os familiares e a prática de esportes foram às preferências indicadas por 80% dos entrevistados. A prática de esportes não foi indicada por apenas 20% dos pesquisados. Desta questão pode-se inferir que hábitos saudáveis fazem parte do dia-a-dia dos participantes da pesquisa. Do gosto pelo convívio familiar pode-se depreender que auxilia o surgimento de um comportamento de cooperação como o manifestado pelos empreendedores envolvidos no consórcio. Dos esportes indicados, infere-se pelo tipo de modalidades indicadas: tênis, velejar, *squash*, todos são esportes de ação e que requerem e/ou admitem a participação de outra pessoa, o que pode influenciar significativamente na formação de parcerias.

Destaca-se o que Horkheimer (1976, p.47) comenta sobre *hobby*,

quando se pergunta a alguém qual é o seu *hobby*, a resposta é golfe, livros, fotografias, e não se sabe mais que, tão descuidadamente como se diz qual é o seu peso. Como gostos racionalizados e aceitos, os *hobbies* são considerados necessários para manter a pessoa de bom humor, tornando-se uma instituição.

4.3.2.23 Percepção de qual a sua auto-imagem como empreendedor

Ao serem questionados sobre como se vêem atualmente como empreendedores os pesquisados destacaram:

A – “Muito feliz com o que eu estou fazendo, estou de bem com o meu trabalho, com aquilo que estou fazendo, me sinto animado, estimulado, estou contente com o grupo societário, como falei, com os avanços que a gente fez”;

B – “Como empresário obtive muitas conquistas, ganhei muito, mas tenho que aprender muito ainda. Aprendi a conviver e a gerenciar conflitos”;

C – “Uma pessoa que conseguiu realmente, apesar das grandes dificuldades que a gente tem nesse país em termos de governos que vão e vem e muitas promessas e o que se vê é sempre um Estado meio predador, então, eu me vejo como um empresário que tem um sucesso relativo num país que falta muita coisa ainda”;

D – “Gosto do que eu faço. E me realizo mesmo fazendo isso. Gosto muito do time que a gente tem aqui. Venho trabalhar, pra mim trabalho não é trabalho, é um, me sinto bem fazendo isso, pra mim é diversão realmente estar aqui trabalhando com o time que nós temos aqui. É legal poder dar oportunidade pra outras pessoas também”;

E – “Eu acredito que nesses 12 anos que existe a companhia, a gente aprendeu bastante coisa. A gente contribuiu para o crescimento da companhia, não sozinho, mas, com o grupo. Consegui conduzir e ajudar nesse caminho com as outras pessoas que construíram o que é a empresa hoje. Ainda não aprendi tudo, tem muita coisa pra aprender, pra ouvir, pra melhorar, e tenho o sonho de que se torne uma das maiores companhias da América Latina, dentro da área dela. Então, estou buscando o aperfeiçoamento pessoal e profissional, principalmente assim mudando muito da área técnica para de gestão estratégica”.

Dos discursos anteriores, depreendemos que todos são pessoas satisfeitas, bem sucedidas, com um prazer pessoal pela atividade que desempenham. Todos se

sentem estimulados, mas apenas 40% dos pesquisados indicou que ainda tem mais para aprender o que reflete uma consciência maior do tamanho do empreendimento que estão formando com o Consórcio Empresarial e se infere uma humildade mais presente do que nos demais, haja vista que em questões anteriores apurou-se que 60% dos pesquisados informou que não sente a necessidade de novos conhecimentos.

4.3.2.24 Percepção quanto ao conhecimento de outros consórcios empresariais e o principal motivo de sucesso e insucesso de um consórcio de empresas

Ao serem perguntados se tinham visitado outros Consórcios, 60% dos entrevistados confirmaram e 40% alegaram não conhecer. Destaca-se a percepção de um dos entrevistados: “A gente vê que onde tem várias empresas de sucesso as coisas funcionam melhor, conseguem atrair para aquela região mais investimentos, as pessoas trabalham de forma motivada e uma empresa serve de estímulo pra outra”.

Sobre o principal motivo de sucesso dos consórcios empresariais ou de outra forma de trabalho cooperado, 80% dos entrevistados citaram em seu discurso ter objetivos comuns, união de esforços e não se verem como concorrentes; 20% citaram o apoio governamental e dos demais atores da economia. Quanto ao principal motivo de insucesso 40% apontaram a desagregação criada pela competição e por querer ter mais benefícios que o outro e 60% indicaram que é quando os objetivos individuais se sobrepõem aos do grupo como podem ser observados no Gráfico 3 e Gráfico 4.

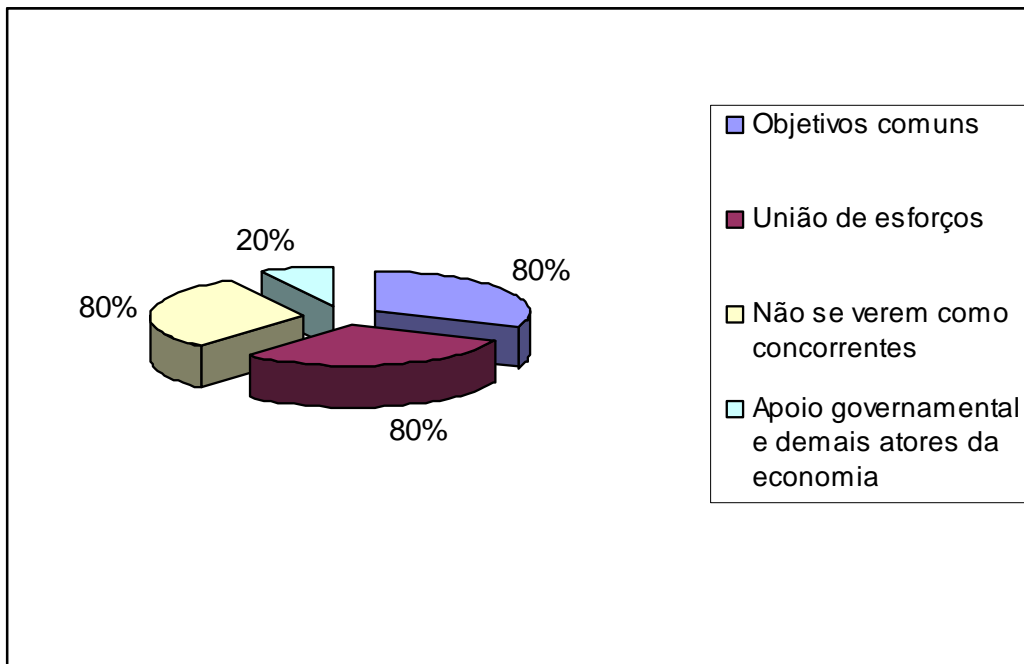


Gráfico 3 – Distribuição da percepção quanto aos motivos de sucesso de um consórcio de empresas.

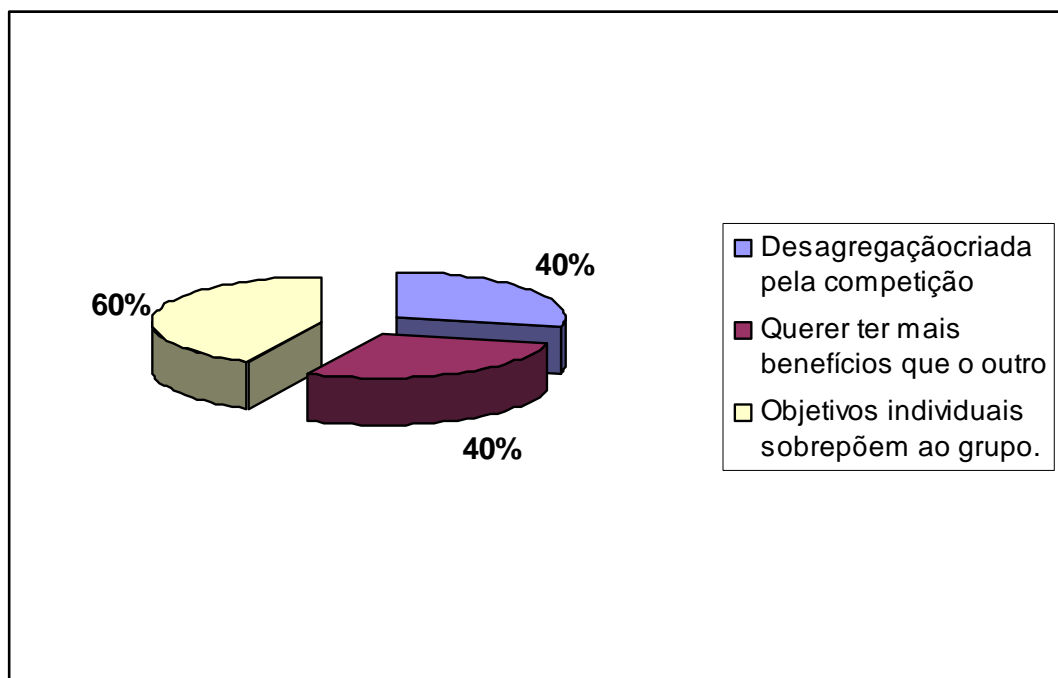


Gráfico 4 – Distribuição da percepção quanto aos motivos de insucesso de um consórcio de empresas.

4.3.2.25 Percepção quanto a sua participação na criação de instrumentos de cooperação e na função diretiva em associações e/ou sindicatos

Ao serem perguntados sobre sua participação na criação de instrumentos de cooperação como fundo de aval coletivo, cooperativas de crédito, centros de capacitação, associações empresariais entre outros, dos pesquisados, 80% responderam afirmativamente e 20% negativamente.

Destaca-se a participação de um dos entrevistados no Projeto PLATIC e em Centros de Pesquisa, cuja experiência em muito irá contribuir para a formação do consórcio empresarial. Outro entrevistado informou que participa da ACATE no grupo de exportação e outro pesquisado ressaltou que criou a ABRAFITEC (Associação Brasileira dos Fornecedores das Indústrias Têxteis e de Confecção) com o objetivo de exportação.

Quanto ao exercício de função diretiva em associações e/ sindicatos do segmento 60% responderam que sim e 40% que nunca exerceram.

Destaca-se aqui que dentre os entrevistados há aqueles que já exerceram cargos como Diretor de Telecomunicações da ACATE, Conselheiro do CEFET pela FIESC, Diretor de Eletrônica da ACATE, Diretor da Federação das Indústrias e participações em cargos diretivos na FIESC, CIESP e na Associação Empresarial das Micro e Pequenas Empresas da Grande Florianópolis.

Desta multiplicidade de experiências vinculadas a cooperação e atreladas ao segmento da categoria pode-se inferir que esse conhecimento será de vital importância para o desempenho das atividades inerentes ao consórcio empresarial durante e após o período de constituição, em especial nesta fase de engajamento,

cooperação, mobilização e comunicação, conforme destacado no modelo apresentado na Figura 1 (p. 41).

4.4 Competências do Empreendedor Integrador – Mobilizador de Parcerias Cooperativas Inter-Empresariais

Depreende-se desta análise, que quanto à comunicação verifica-se que existe a participação ativa, a liberdade de expressão integral e um convívio harmônico entre os diferentes estilos de liderança.

Quanto ao controle emocional verifica-se que há o que se pode chamar de “confiança cega”, uma humildade presente no comportamento de alguns, embora não de todos, porque como foi visto em questões anteriores há os que se percebem sem necessidades de novos aprendizados e uma atitude resiliente na grande maioria dos envolvidos, que se demonstra capaz de suportar as pressões do dia-a-dia e de resolvê-las diretamente, sem delegar com o intuito de se preservar.

No que diz respeito ao conhecimento técnico e a experiência acumulada, já foi amplamente evidenciado nos itens anteriores essa característica em todos os envolvidos, embora em maior grau no que se refere ao trabalho técnico e as competências específicas que o cercam, do que em relação às habilidades humanas necessárias a condução do negócio, no entanto a sinergia e a confiança entre os membros do grupo contornam essa deficiência. A competência técnica é fato devido a formação profissional e trabalho na área, enquanto que 80% estão buscando aprimorar a habilidade humana adquirindo novos conhecimentos na área de gestão,

que por sua vez envolve recursos e pessoas, e estas são bem mais complexas de se gerenciar do que aqueles.

A unificação no discurso, percebida nas entrevistas que se realizaram individualmente, denota uma participação ativa, prudência, e um importante passo no caminho dos objetivos comuns que levam empresas distintas a se associarem e empreenderem a cooperação inter-empresas.

Portanto, o COMPORTAMENTO COOPERATIVO entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, e apresenta-se com uma maneira das PME'S assegurarem sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

O comportamento cooperativo requer o abandono do individualismo em prol do coletivo, a compreensão efetivada em ações de tolerância, na aceitação de que o concorrente é um integrante do grupo e na exortação da filosofia e prática do confronto adotado na concorrência perfeita que foca que todos estão contra todos.

Para que a cooperação se estabeleça, a CONFIANÇA se solidifica em ações necessárias que envolvem: o compartilhamento de informações entre empresas, o estabelecimento de um intercâmbio de idéias, o desenvolvimento de visão estratégica, a definição de áreas de atuação de cada parceiro, a análise conjunta dos problemas para a solução em comum e a definição das contribuições dos parceiros.

Sobre a CONFIANÇA, Amitai Etzioni (*apud* Nash, 1993, p. 26) expressa, de forma eloqüente, que este é um aspecto fundamentalmente moral dos negócios:

A confiança, obviamente, é fundamental para a economia, e não meramente para as relações sociais, uma vez que, sem ela, a moeda não será usada, poupança não faz sentido e os custos das transações sobem precipitadamente; em resumo, é difícil conceber uma economia moderna sem um forte elemento de confiança que a permeie por completo.

O lado comportamental dos envolvidos é fundamentalmente alicerçado em um trabalho com equipes multifuncionais que requerem conhecimentos de diferentes áreas no projeto com alto grau de comunicação.

Conclui-se, portanto, que o empreendedor deve ter as qualidades de solucionador de conflitos, integrador e coordenador, uma vez que ao se associarem as empresas buscam compartilhar conhecimentos para ganhar tempo e reduzir custos, independentemente do tipo de redes que o Consórcio Empresarial estiver envolvido, sejam elas flexíveis ou *topdown*.

A descentralização e a desverticalização das empresas, possibilita o surgimento de uma rede de relacionamentos que permite e estimula a cooperação entre os envolvidos no processo de formação de alianças, de associativismo. E fica nítido no caso estudado que essa flexibilização nas estruturas garante o envolvimento em ações comuns que solidificam as intenções do grupo.

Esse grande processo de desenvolvimento econômico, político e social envolve processos e desafios que têm como fim último promover a qualidade de vida. A Figura 15 apresenta e identifica a importância do Comportamento Cooperativo neste processo.

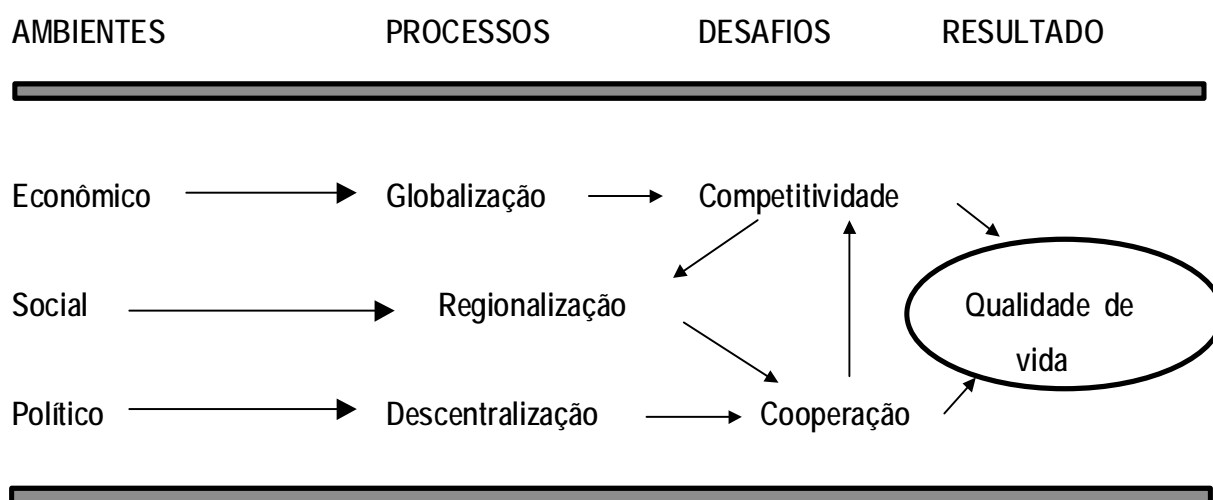


Figura 15 – Processos e desafios para o desenvolvimento.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 107).

Para que a cooperação seja possível, é condição *sine-qua-non* que o sentimento de identidade e o espírito de coesão estejam presentes como uma das formas de despertar a CONFIANÇA. Estes profissionais são fundamentalmente gerenciadores de projetos e devem ter características e funções bem precisas. Para Casarotto e Pires (2001, p. 124), as primordiais são:

- a) capacidade de elaborar projetos e estudos de viabilidade, b) conhecimento da economia industrial, finanças e empresas, c) conhecimento ou experiências em administração pública, d) conhecimento do contexto institucional e das possibilidades de financiamento locais, e) competência gerencial e operativa no campo específico de ação do projeto.

Para que isto aconteça, é necessária uma fase prévia de conscientização social, para implantação dos primeiros processos associativos e colaborativos, requisitos fundamentais para que o processo de planejamento e implementação de planos e de projetos de desenvolvimento nos Consórcios seja concretizado pelas lideranças empresariais que formarão o grupo, bem como pelos demais envolvidos no processo, tanto na esfera pública quanto na privada.

Através desta pesquisa de campo, constata-se que além das características enumeradas por Hill (2002), para os *Brokers* do modelo dinamarquês, mais algumas características são necessárias ao Empreendedor Integrador, para que se potencializem as perspectivas de sucesso. Essa constatação se dá em função de o Brasil, ser um país multicultural e com uma história bastante diversa da dos povos nórdicos e pelas noções de territorialidade e sustentabilidade abordadas.

Concorda-se com Archibald (1976 *apud* CASAROTTO FILHO, FÁVERO e CASTRO, 2001, p.36) que enumera algumas características pessoais para um gestor de projetos. Essas características são também extensíveis ao Empreendedor Integrador. Podem ser destacadas:

- a) ter flexibilidade e adaptabilidade;
- b) ter iniciativa e liderança;
- c) ter agressividade, confiança, fluência, ambição;
- d) interesse, curiosidade, capacidade de aprendizado;
- e) ser um comunicador e integrador;
- f) ser capaz de balancear soluções técnicas com fatores administrativos (tempo, recursos humanos, entre outros);
- g) ser organizado e disciplinado;
- h) ser generalista antes que um especialista;
- i) ser capaz de usar maior tempo planejando e controlando;
- j) ser capaz de identificar problemas e oportunidades;

k) saber tomar decisões;

l) saber usar seu tempo.

Isto posto, considerando a pesquisa realizada, sugere-se que:

- a) é interessante que o Empreendedor Integrador seja do mesmo setor/ ramo de atividade/ cadeia produtiva das empresas com as quais ele pretende formar Redes. Sendo essencial que tenha o máximo conhecimento possível do setor/ ramo de atividade/ cadeia produtiva;
- b) o Empreendedor Integrador deve ter um currículo exemplar como praticantes experientes no setor/ ramo de atividade, trabalhando no mínimo há cinco anos na atividade;
- c) o Empreendedor Integrador deve ser reconhecido pelas empresas envolvidas no Consórcio Empresarial como bom consultor, como pessoa com a qual os empresários já tenham trabalhado e estão dispostos a trabalhar para obter resultados positivos;
- d) além do conhecimento e experiência que fortalecem a competência técnica, o Empreendedor Integrador deve possuir uma habilidade comportamental onde a comunicabilidade seja ágil, objetiva e precisa, sem dar margens a dúvidas, e seu controle emocional baseado nos conceitos de humildade, confiança e resiliência, sejam fortemente desenvolvidos e integrados aos demais líderes do processo, diante da multiplicidade de intervenientes que exercem pressão neste processo de formação;

e) o Empreendedor Integrador deve considerar além dos três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental o que se apresenta como quarto pilar: o da diversidade cultural, pois diante do cenário globalizado e da emergência de mercados regionalizados/ localizados, o líder de um processo de formação de redes de empresas, em consórcios ou de outra forma tem que aprender a prezar as diversidades culturais. O respeito pela diferença entre as pessoas foi apontado pelo Center for Creative Leadership como sendo um dos mais importantes atributos do líder moderno bem-sucedido. Torna-se fundamental considerar as singularidades de cada povo, desenvolvendo modelos apropriados a cada estilo para poder gerir e estimular pessoas de diferentes culturas em diferentes regiões do mundo.

Esta nova concepção sobre desenvolvimento, o sustentável, e este novo perfil de empreendedor, o integrador, certamente contribuem para o aumento da qualidade de vida no local, permitindo o desenvolvimento regional sustentável através da diminuição dos “bolsões de pobreza”, valorizando a mão-de-obra local como capaz de gerar tecnologias e conhecimentos adequados. Desta forma, se estaria mudando o conceito de desenvolvimento baseado na competitividade empresarial para um modelo de desenvolvimento fundamentado na formação de parcerias de cooperação inter-empresas que promoveriam o crescimento intraempresarial e ao mesmo tempo o crescimento regional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Trabalho em equipe é: cada um saber sua função no conjunto; confiar no companheiro ao lado; saber sua hora de atuar; não competir com o outro – cada um tem sua vez; entender que os aplausos (sucesso) são compartilhados por todos da equipe; assumir sua responsabilidade no conjunto; desejar, honestamente, agradar; realizar sua tarefa sorrindo sempre.
Autoria Desconhecida

5.1 Conclusões

A globalização se intensificará nos próximos anos ainda mais e com isso trará maior complexidade, mas esse processo não exclui as lógicas territoriais onde vantagens comparativas serão obtidas por meio da concentração em determinada região, respeitando a vocação desta, de empresas que se uniram formando consórcios empresariais, a exemplo deste de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC que está em fase de formação para alavancar o desenvolvimento regional na Grande Florianópolis.

Essas Redes Flexíveis estão sendo encorajadas por agentes dos setores públicos e privado e tem revelado a necessidade de um novo tipo de profissional empreendedor – O Integrador, um indivíduo altamente proativo, inovativo, politizado e inserido no contexto sócio-econômico do grupo de empresas que passam a trabalhar de forma cooperada.

Como os produtos estão sendo programados para terem um ciclo de vida menor – obsolescência planejada, alternativa utilizada para que o giro e a necessidade de compra dos produtos sejam mais freqüentes, isso requer que o Empreendedor Integrador seja altamente inovativo para suprir o dinamismo que essa demanda imprime ao sistema. Desta forma, as empresas necessitam cooperar para enfrentar as rápidas mudanças do mercado.

Aliado a isso, constata-se pela natureza das empresas que formam o Consórcio Empresarial estudado, que cada uma possui uma especialização, embora todas sejam do ramo da TIC, o que estimulou o comportamento cooperativo. A hostilidade do ambiente devido ao acirramento da concorrência é o outro fator que incitou o trabalho cooperado.

O conhecimento especializado é parte fundamental destas economias. Para atender a essa demanda empreendimentos de TIC requerem profissionais que respondam a essa necessidade, condição indispensável para a construção do Consórcio de Empresas.

O tema a que se propõe esta tese é relevante uma vez que as diferenças culturais territoriais afetam sobremaneira a construção de um perfil para o Empreendedor Integrador, e mais, no tempo desta pesquisa foi verificado que consultores que trabalham nesta área, em países mais avançados, afirmam que a tecnologia necessária para a construção de redes flexíveis que envolvem os consórcios e aglomerados locais ainda não está totalmente dominada. A verdade é que esta é uma área de estudo de grande complexidade por envolver a adoção de um novo comportamento, o cooperativo, em substituição ao competitivo que, historicamente, é muito mais difundido.

O comportamento cooperativo generalizado deve se fazer presente em todos os níveis nas PME's para possibilitar a efetividade de um Consórcio Empresarial ou de qualquer outra forma associativa, aumentar a confiança, reduzir as incertezas, incrementar ganhos, partilhar conhecimento e reduzir tempo. Não é fácil a tarefa deste Empreendedor Integrador. Será necessária muita resiliência para mudar um paradigma, enraizado há séculos na sociedade capitalista, que vê a empresa semelhante que ocupa a mesma região geográfica ou não, apenas como concorrente e fazer vê-la como parceira. Desta forma, o incremento de ganhos comparados aos investimentos serão otimizados e justificados pela economia de custos em termos financeiros e em termos de promoção da diminuição das desigualdades regionais por meio da inclusão social e respeito ambiental.

Mais do que a existência de um líder cooperativo é fundamental a existência de um comportamento cooperativo líder que deve estar presente em todos os cooperados, em particular, naqueles que desempenham a função de Empreendedores Integradores e que tem a responsabilidade de efetivar o processo, através de sucessivas e constantes tomadas de decisões.

Uma das principais características que está proporcionando a formação de um Consórcio de Empresas de TIC entre as empresas participantes é a existência de um elevado nível de compatibilidade e complementaridade técnica entre os envolvidos e as atividades por eles realizadas, que favorece a ocorrência continuada de interações e a possibilidade de surgir e se estabelecer cooperação entre as empresas que formam a rede. Outro fator preponderante, além da possibilidade jurídica e técnica, é o altíssimo grau de confiança existente entre os empreendedores integradores das empresas que remonta desde os tempos em que eram acadêmicos na universidade.

O fato de serem empresas do mesmo setor – TIC – mas, não serem concorrentes diretas entre si, e de fabricarem produtos distintos, é um elemento facilitador do processo, considerando-se que a cultura brasileira e local, ainda é de enxergar a empresa do mesmo setor como um concorrente apenas, prejudicando e retardando o processo de formação de redes. A barreira cultural ainda impede a visualização de empresas do mesmo ramo de atividade como potenciais parceiras de cooperação, cuja associação eliminaria custos e viabilizaria um crescimento real e sustentado para todos os integrantes.

A ação de cooperar não caracteriza necessariamente um comportamento altruísta. Isso porque alguém pode cooperar pelo fato de determinada ação lhe reservar boas recompensas enquanto a postura não cooperativa as reduz. Dessa forma, a cooperação também pode resultar do comportamento de um indivíduo egoísta racional. Isso indica que, o fato de alguém ter cooperado em uma situação, não assegura continuidade de cooperação durante todo o tempo em que existir a interação. Para que a relação de cooperação seja estável, é necessário que haja uma valorização da manutenção das interações no presente na mesma proporção da valorização dada a relacionamentos futuros.

No caso estudado, as empresas participantes do consórcio se inserem em um ambiente de cooperação, pela própria natureza do trabalho conjunto e também, em virtude da visualização dos Empreendedores Integradores dos ganhos superiores aos proporcionados pela comercialização direta de suas linhas próprias no mercado, uma vez que, como dito, não fabricam produtos que concorram entre si.

Pelo fato de a maioria das empresas consorciadas manterem linhas próprias no mercado, existe a possibilidade de ocorrência de competição dentro do consórcio, no caso de suas encomendas concorrerem com as demandas atendidas pela

empresa manufatureira que irá industrializar os produtos das cinco integrantes do consórcio empresarial. Entretanto, essa possibilidade é mínima devido à importância financeira que tem o atendimento às encomendas do consórcio. Deste modo, os riscos são minimizados, uma vez que a empresa que industrializa os produtos já está operando com as cinco envolvidas há mais de três anos.

Externamente, o poder de barganha do consórcio também tem permitido manter uma situação atrativa para realizar interações com os participantes da cadeia produtiva, principalmente com fornecedores de matéria-prima comum aos integrantes.

O interesse em continuar participando e, se possível, aumentar o nível de trabalho realizado, demonstra a confiança que os Empreendedores Integradores das empresas consorciadas têm na atividade econômica desenvolvida e na instalação definitiva do Consórcio Empresarial de TIC, atualmente em fase de formação. Isto faz com que as relações internas sejam consideradas harmônicas e com menor nível de conflito possível. Todavia, à medida que ocorra a expansão, os conflitos podem ser mais intensos, tornando mais complexa sua coordenação.

Todas as decisões importantes são tomadas em nível colegiado, em Assembléia Geral, que é soberana, conforme estabelecido e acompanhado pela assessoria jurídica que irá formalizar o Estatuto.

A possibilidade de pequenos subgrupos de interesses opostos com o objetivo de modificar decisões no consórcio inexistem, tendo em vista o critério de decisão por consenso geral, que evita a votação, que por sua vez leva a formação de grupos de vencedores e derrotados, o que poderia abalar a sinergia conquistada.

As reuniões da Assembléia Geral, sempre observam a presença de 100% dos representantes de pelo menos um dos sócios de cada uma das cinco empresas

participantes para sua realização. Ou seja, qualquer decisão importante a ser tomada é decidida pela grande coalizão, tendo em vista sendo aprovada determinada proposta, essa passa a valer para todos os participantes do consórcio, incluindo aqueles que foram em princípio contrários, mas que por força dos argumentos, justificativas e caminhos legais possíveis para a solução aderem e defendem a posição tomada pelo grupo.

Se de um lado, o trabalho conjunto de todos em acompanhar, estimular, capacitar e auxiliar no desenvolvimento de soluções que levem a formalização do Consórcio que irá garantir o desenvolvimento de seus consorciados, por outro lado, a existência de um acordo formal entre os consorciados (Estatuto e Regimento Interno) com possibilidades previstas de exclusão de membros, no caso de não haver a cooperação esperada, denota a natureza da estratégia adotada por todos para assegurar o comprometimento com o trabalho.

Desta forma, verifica-se que há, por parte dos Empreendedores Integradores, a compreensão de que a permanência futura das empresas no Consórcio Empresarial, e, conseqüentemente, a continuidade na participação nos benefícios econômicos e técnicos que têm sido proporcionados pela cooperação, só ocorrerá mediante a atuação cooperativa deles no presente. Esta postura confirma a condição de suficiência para a estabilidade da cooperação, e permite concluir que as relações entre os membros do consórcio têm densidade suficiente para assegurar a estabilidade da cooperação e a continuidade do negócio coordenado e conduzido pelas empresas integrantes deste Consórcio Empresarial de TIC.

Deste modo, considera-se que a hipótese levantada – sobre quais as competências são atribuíveis ao papel do empreendedor integrador foi satisfeita ao atingir os objetivos desta pesquisa.

Os objetivos geral e específicos foram alcançados, pois o estudo verificou que as competências indispensáveis na constituição do perfil do Empreendedor Integrador, que atua como líder no processo de unir empresas concorrentes ou não, para serem mais competitivas e contribuírem para a promoção de um desenvolvimento regional sustentável, conforme apresentado no item 4.4 Competência do Empreendedor Integrador – Mobilizador de Parceria Cooperativa Inter-empresariais.

Conclui-se neste estudo que, o Empreendedor Integrador é o principal responsável pelas transformações. A experiência adquirida na elaboração da presente pesquisa permitiu constatar que cada vez menos é possível crescer em um mercado de acirrada concorrência, adotando uma postura competitiva isolada em detrimento de um comportamento mobilizador de parcerias cooperativas inter-empresas.

E para que o desenvolvimento regional sustentável se incorpore as práticas de uma comunidade, das empresas e pessoas que a constituem, é de fundamental importância que iniciativas dessa natureza, que privilegiem o crescimento econômico atrelados ao desenvolvimento social e a preservação dos recursos ambientais, tragam uma contribuição às pesquisas, auxiliando na identificação de formas de associativismo cooperado, do estabelecimento de parcerias, que propicia a melhoria da qualidade de vida e dos indicadores de uma localidade, colaborando para o aperfeiçoamento no grau de comprometimento e na maturidade dos empreendedores por meio do fortalecimento da confiança – elemento essencial para que a cooperação permita a integração e os benefícios desta sejam compartilhados pela sociedade local, regional e global.

5.2 Recomendações

A contemporaneidade do tema abordado nesta pesquisa justifica as pesquisas que possibilitem uma melhor compreensão sobre o assunto.

Se o resultado é diretamente aplicado às empresas integrantes do consórcio de TIC em formação, o método utilizado nesta pesquisa poderá ser aplicado a outras redes de empresas, inclusive de outros setores, que venham a se unir e formar um consórcio empresarial, o que possibilitará análises comparativas, entre os perfis dos Empreendedores Integradores. Nestes casos, ressalva-se que devem ser consideradas as devidas peculiaridades de cada ambiente (clima, cultura e estrutura organizacionais, entre outras) e a adaptação necessária ao instrumento da pesquisa.

Em função dos limites estabelecidos para o presente estudo (como o tema, objetivo, tempo e condições para a pesquisa), alguns pontos foram tratados superficialmente, cabendo, portanto, o seu desenvolvimento em pesquisas futuras, visando o seu possível esclarecimento, ou mesmo a própria complementação do estudo inicial.

Deste modo, diante do avanço da globalização que se vale da formação de mercados regionais, que por sua vez se fortalecem por meio de sistemas produtivos locais sustentáveis, novos estudos preocupados com a forma cooperada de associação entre empresas e as variáveis que atuam sobre este ambiente, devem ser desenvolvidos o mais breve possível, pois serão de grande valia para a transformação que a comunidade local necessita para que a interação entre o capital humano e os agentes e meios que propiciam o desenvolvimento sustentável, promovam uma mudança de paradigma do individual e competitivo para o da equipe cooperativa.

Sugere-se que o paradigma que direciona as organizações não esteja orientado somente para o individualismo na busca do lucro, mas orientado para promover a consolidação do cooperativismo inter-empresarial, proporcionando desta forma não só uma otimização mais racional de uso dos recursos materiais, mas, principalmente um melhor desenvolvimento dos recursos humanos, de modo que o ambiente natural seja respeitado, a inclusão social acelerada e a viabilidade econômico-financeira de projetos se revertam em benefícios a comunidade que a compreende.

A partir disso, recomenda-se que os estudos futuros que envolvam as redes de empresa considerem *a priori* as características dos empreendedores, suas competências de acordo com a cultura em que estão inseridas, pois a história de um povo influi enormemente nas maneiras como seus integrantes desenvolvem seus “modos *vivendi e operandi*” e conseqüentemente o incorporam em seus relacionamentos no trabalho de modo a empreender atitudes mais ou menos cooperativas.

SUGESTÕES DE TEMAS PARA PESQUISAS FUTURAS:

- Estudos de mapeamento de uma grade curricular de cursos que possibilitem a formação profissional superior de Empreendedores Integradores, específicos para a localidade.
- Proposição de instrumentos de avaliação do grau de maturidade e capacitação, a partir das habilidades comportamentais e conhecimentos técnicos dos Profissionais Integradores.
- Estudos sobre a questão da complexidade que envolve o tema pesquisado.

- Estudo de Caso para avaliar o impacto na economia e na qualidade de vida da população da Região da Grande Florianópolis, especificamente a do município de Biguaçu, onde estará geograficamente instalado o Consórcio Empresarial de TIC, após o término do processo de formação e consolidação, o qual passará, possivelmente, a integrar uma Rede Flexível Regional.

6 FONTES DE INFORMAÇÕES

6.1 Referências bibliográficas

ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Disponível em: <<http://www.acate.com.br/>> Acesso em: 15 jan. 2008.

ALBAGLI, S. Território e territorialidade. In: SEBRAE. **Território em movimentos: cultura e identidade como estratégia de inserção competitivos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Brasília: SEBRAE, 2004. p. 23-70.

ALBRECHT, K. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALBUQUERQUE, F. J. B., PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C. *et al.* (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379

ALSTYNE, V.M. **The state of network organization: a survey in three frameworks**. Acesso em: 12 jun. 2007.

ALLEMAND, S. Développement Durable et Sciences Sociales. **Sciences Humaines**, Paris, n. 92, mar. 1999.

ALLEMAND, S. Les Ressorts Économiques du Lien Social. **Sciences Humaines**, Paris: Hors Serie n. 33, jun.-jul.-ago. 2001.

ALVAREZ, A .M. S., MORAES, M. C. L., RABINOVICH, E. P. Resiliência: um estudo com brasileiros institucionalizados. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano**, v. 8, n. 1/2, p. 70-75, 1998.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, J. (Org.). Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: **Redes entre organizações.** São Paulo: Atlas, 2005.

ANDION, M. C. M. *et al.* O papel das redes e parcerias na promoção do desenvolvimento local sustentável. SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 13; WOKSHOP ANPROTEC, 11, Brasília. **Anais...** Brasília, 2003. p. 396-410.

ARCHIBALD, R. D. **Managing high-technology programs and projects.** New York: John Wiley, 1976.

ATHIK, V. Développement économique des communautés locales: déplacements dans la réflexion théorique aux cours des années quatre-vingt. **Revue internationale d'action communautaire**, Montreal, 22/62, 1989.

BALESTRIN e VARGAS. Evidências Teóricas para a Compreensão de Redes Interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. **Anais ...** Recife, 16 -18 maio, 2002.

BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 32, n. 2, abril/jun., 1992.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1982.

BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n.1, p. 13-22, jan./mar. 1983.

BOSWORTH, B., ROSENFELD, S. **Significant others: exploring the potential of manufacturing networks.** Chapel Hill: North Carolina. Regional Thecnology Strategies Inc, 1993.

BOYER, R., DURANT, J. P. **L'après fordisme**. Paris: Syros, 1998.

BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1977.

CASAROTTO FILHO, N., FÁVERO, J. S., CASTRO, J. E. E. **Gerência de projetos**. Florianópolis: Decisoft, 1992.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E, *et al.* Proposições de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: UFRJ-IE, 2002.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. v. 2

CASTELLS, M. A. **Sociedade em Rede – A Era da Informação**: Economia, Sociedade e Cultura. 8. ed. Paz e Terra, 2005.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

COHEN, S. G A nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, J. R. *et al.* **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 2003. p. 168-197.

COCCO, G., GALVÃO, A., SILVA, M. Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: URANI, COCCO, GALVÃO (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

COOK, R. G., BARRY, D. Shaping the external environment: a study of small firms attempts to influence public policy. **Business and Society**, v. 34, n. 3, p. 317-328, dec. 1995.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COVEY, S. R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

CRUZ, R. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

DEJOURS, C., JAYET, C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo – metodologia aplicada a um caso. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-118.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

De PREE, M. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

DOWNEY, K. H., SLOCUM, J. W. JR. Uncertainty: measures, research and sources of variation. **Academy of Management Journal**, p. 562-578, sep. 1975.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environment uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.

ESCOSSIA, F., GRILLO, C. **Retratos do Brasil. Folha de São Paulo**, 21 abr., 2000.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

EURADA. *Clusters, Industrial Districts, Local Productive*. Bruxelas: EURADA, 1999.

EURADA. Disponível em:

<<http://www.eurada.org/library/documents/english/clustereuse>> Acesso em: 5 jan. 2008.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio – o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIALHO, F. A. P. **Aspectos psicológicos do trabalho**. Anotações de aula, 28 jun. 1996.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jul. 1999.

FILLION, L. J. Two Types of Entrepreneurs: the operator and the visionary: consequence for education. *Rencontres de St. Gall*, sep. 1998. Swiss research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen. In: PLEITNER, H. J. (Ed.). **Renaissance of SMEs in a globalized economy**. 1998. p. 261-270.

FLEURY, A, FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FURTADO, C. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

GALBRAITH, J. R. A unidade de negócios do futuro. In: GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 2003. p. 29-48.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor revisado**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIMENEZ, F. A. P., INACIO, E., SUNSIN, L. A. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E. C. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: Anprotec, 2001. p. 9-27.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GUILLEVIC, C. **Psychologie du travail**. Paris: Ed. Nathan, 1991.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987. HIRSCH, Fred (1979) *Limites Sociais do Crescimento*. Rio de Janeiro: Zahar.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HILL, K. S. **Flexible networks in theory and practice: how and why to set up flexible networking in British Columbia**. Vanouwer, 2002.

HIRSCHMAN, A. **The passions and the Interests**. Princeton University Press: Princeton, 1977.

HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. Rio de Janeiro: Labor do Brasil, 1976.

HUMPHREY, J, SCHMITZ, H. **Trust and inefirm relations em developing and transition aconomies**. UK: IDS Univ. of Sussex, 1998.

JOLY, P. B., MANGEMATIN, V. Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux? **Economies et Sociétés, Série Dynamique Techonologique et Organisation**, v. 9, n. 2, 1995.

JONES, C. *et al.* **A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms**. 1997. Disponível em: <<http://www.alalytictech.com/borgatti/oppamr6z.htm>.> Acesso em: 17 jun. 2007.

KLEIN, J. L. Développement régional et espace local: vers une régulation territorialisé. **Revue Internationale D'action Communautaire**, Montréal.22/62, 1989.

KLEN, E. R. **Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais baseada em competências individuais**. Florianópolis, 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

KOLB, D. *et al.* **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LARA, J. F., SILVA, M. B. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências**: uma experiência de utilização. Relatório de Estágio. Universidade Tuiuti do Paraná, 2004.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. **Arranjos Produtivos Locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Brasília: SEBRAE, 2003.

LAWRENCE, P. R. , LORSCH, J. W. **Organization and Environment**: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 259-268.

LIPIETZ, A. **Audácia**: uma alternativa para o século XXI. São Paulo: Nobel, 1991.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MARCONI, M. M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MELO, R. S., IPIRANGA, A. S. R. O dilema competir e/ou cooperar: investimento os gestores do cluster moveleiro de Iguatu. ENEGEP, 26, Fortaleza, CE, out. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP_TR530354_8499.pdf> Acesso em: 18 ago. 2007.

MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis**. London: Sage Publications, 1994.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

NASH, L. L. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro; Campus, 2004.

O'DONNELL, K. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997.

O'DONNELL, K. **Raízes da transformação**: a qualidade individual como baseada qualidade total. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Glossário de termos técnicos**: certificação e avaliação de competências. Brasília, 2002. Publicação avulsa.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, H. G. **Competindo para o futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K., HART, S. L. O pote de ouro na base da pirâmide. **HSM Management**, 32, maio-jun. 2002.

PUCCI, V. R. **Competências gerenciais**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

PUTNAM, R. D. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, n. 13, primavera, 1993.

PYKE, F. **Industrial development through small-firm cooperation**: theory and practice. Geneva: International Labour Office, 1992.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REIS, A. B. **Análise de competências dos docentes de administração do ensino superior.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição de aprendizagem organizacional. SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO. São Paulo, ago. 1999.

SACHS, I. **L'écodéveloppement: stratégies pour le XXI^{ème} siècle.** Paris: Syros, 1997.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** Rio de Janeiro. Garamond, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos/Sebrae/BID:** versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.

SMITH, A., KELLY, T. O capital humano na economia digital. In: THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. p. 219-232.

SOUZA, Q. R. **Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor:** níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do COEP Paraná 2000-2003. Curitiba, 2004. Dissertação (mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STAMER, J. M. *et al.* **Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina**: Relatório. Florianópolis: IAD-Fiesc, 1997.

SUZIGAN, W. **Estruturas de Governança e Cooperação em APLs**. SEMINÁRIO BNDES: APLs COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO. 2004.

TONELLI, A. **Avaliação de competências em Curso de Especialização a Distância via Web**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VACHON, B. **Le Développement Local**: Théorie et Pratique. Montreal: Gaetan-Morin, 2001.

VARGAS, M. A., BRITTO, J., CASSIOLATO, J. E. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**: instrumentos financeiros para arranjos e sistemas de MPME – NT1.11. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

VEIGA NETO, A. R. Inteligência emocional. Disponível em: <<http://www.veiga.net/aulas/emocional.htm>> Acesso em: 6 jan. 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VINCENTE, C. M. Promoção de resiliência. In: BRASIL. Ministério da Justiça. **Políticas públicas e estratégias de atendimento socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei**. Brasília: Ministério da Justiça, 1998.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

WIKIPEDIA. **The free Encyclopedia**. Disponível em: <de.wikipedia.org/wiki/Lean_Management>. Acesso em: 5 jan. 2008.

YIN, R. K. **Case study research**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 8, n. especial, p. 75-84, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10.pdf>> Acesso em: 29 nov. 2007.

ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. No Prelo.

ZANELLI, J. C. *et al.* (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

6.2 Bibliografia

ALBAGLI, S., Maciel, M. L. Capital social e empreendedorismo local. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E., MACIEL, M. L. **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

ALBAGLI, S. Globalização e espacialidade: o novo papel do local. In: CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M., **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

ALTENBURG, T. MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. **Elsevier Science**, Londres, v. 27, n. 9, p. 1693-1713, 1999.

AMARAL FILHO, J. *et al.* Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: casos do Ceará. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E., MACIEL, M. L. **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

AXELSSON, B. E., EASTON, G. (Ed.) **Industrial Networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1993.

BATISTA, A. C. A (R) evolução da comunicação empresarial. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/telaartigoquemprecomcorporativaandreab.htm>> Acesso em: 19 ago. 2002.

BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. O que não é motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 3-8, out./dez. 1986.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-14, maio/jun. 1994.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990.

BERGAMINI, C. W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 41-52, out./dez. 1990.

BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 13-22, jan./mar. 1983.

BERNILLON, A., CERUTTI, O. **Implanter et gérer la qualité totale**. Paris: Les Ed. Organization, 1988.

BERTONI, B. C. R. **Reengenharia humana: preparando o indivíduo para mudança**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

BHIDÉ, A. Origem e evolução do empreendedor. **HSM Management**, v. 5, n. 25, p. 78-82, mar-abr. 2001.

BLAKE, R., MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 1989.

BOOG, G. G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRITO, C. Os novos estilos de liderança. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/gead_075.php> Acesso em: 2 de set. 2002.

BRITTO, J. **Características estruturais e *modus-operandi* das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica.** Rio de Janeiro, 1999. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

BRITTO, J. Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas: sistematização de conceitos e evidências empíricas. XIX ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC, 19. **Anais...** Salvador, 11-14 dez., 2001.

CAMPOS, R., CÁRIO, S., NICOLAU, J. A. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas locais. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E., MACIEL, M. L. **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-7, set. 1991.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas:** um estudo comparativo de experiências brasileiras. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil:** definição de funções de funções e atividades de cooperação. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CASAROTTO FILHO, N. **Projeto de negócio: estratégia e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2002.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M., MACIEL, M. L. (Ed.) **Systems of innovation and development**. Cheltenham: Elgar, 2003.

CASSIOLATO, J. E. Principais características a investigar em uma pesquisa de inovação. ESTUDIO METODOLÓGICO LA ENCUESTA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS, 1. Reunião. Rio de Janeiro: mar., 2002.

CASSIOLATO, J. E. E LASTRES, H. M. M. (Org.) **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

CASTELLS, M. A. Para o estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: PEREIRA, L. C. B. (Org.) **Sociedade e estado em transformação**. São Paulo: Ed. Unesp, Brasília: ENAP, 1999.

CASTELLS, M. A. **Sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

CASTRO, A. P. de. **Qualidade e energização do patrimônio humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CHESNAIS, F., SAUVIAT, C. The financing of innovation-related investment in the contemporary global finance-dominated accumulation regime. In: CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M., MACIEL, M. L. (Ed.) **Systems of innovation and development**. Cheltenham: Elgar, 2003.

CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: BORGES-ANDRADE, J. E, CODO, W., TAMAYO, A. (Org.) **Trabalho, organização e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 21-40.

COUTINHO, L. G. Macroeconomic regimes and business strategies: an alternative industrial policy for Brazil in the wake of the 21st Century. In: CASSIOLATO, J. E.,

LASTRES, H. M. M., MACIEL, M. L. (Ed.) **Systems of innovation and development**. Cheltenham: Elgar, 2003.

COUTINHO, L. E FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: síntese final. Campinas: Papyrus; FUCAMP, Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas**: a arte da gerência descomplicada. São Paulo: J. Olympio, 1992.

CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento**: classificação e caracterização. Florianópolis: BRDE-FORUMCAT, 2003.

DANTAS, A., KERTSNETZKY, J., PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D., HANSENCLEVER, L. (Org.) **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DANTAS, M. Informação-valor e corporações-redes: elementos para discutir um novo padrão de acumulação, **Informare**, v. 3, n. 1-2, Rio de Janeiro: PPCI/IBICT, 1997.

DEGEM, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1992.

DEJOURS, C., DESSORS, D., DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, mai./jun. 1993.

DESENVOLVIMENTO regional sustentável. **Profi**, Universidade Corporativa Banco do Brasil, v. 8, n. 30, [s.d.].

DOSI, G. *et al.* (Ed.) **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988.

DOSI, G. Technical paradigms and technological trajectories. Suggested interpretations of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v. 11, 1982.

FERNANDES, N. J., AMARAL, D. J. **Sociedade, organizações e recursos humanos**. Trabalho não publicado.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Prospecção de demandas para as cadeias produtivas de Santa Catarina**: identificação de gargalos de competitividade. Florianópolis, [s.d.].

FUNDAÇÃO CERTI. **Planejamento básico de um arranjo produtivo local voltado para indústria eletroeletrônica e desenvolvimento da indústria microeletrônica**. Florianópolis, 2005.

GALBRAITH, J. R. *et al.* **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRUBER, L. S. **Liderança – habilidades e características do líder numa organização bancária**: um estudo de caso. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

GUARESCHI, Pedrinho A., GRISCI, Carmem L. I. **A fala do trabalhador**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

GUÈRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard, 1996.

GUIDOLIN, S. M. **Informe setorial sobre economia solidária**. Florianópolis: BRDE, 2007.

HABERNAS, J. **Conhecimento e interesse**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

HAMMER, M. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JONES, C., HESTERLY, W. S., BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. 1997. Disponível em: <<http://www.analytictech.com/borgatti/oppame6z.htm>> Acesso em: 17 jun. 2006.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

KAGAMI, M., TSUJI, M. **Industrials agglomeration: facts and lesson for development countries.** Wakaba, Japan: Japan: IDE, JETRO, 2003.

KANTIS, H., ISHIDA, M., KOMORI, M. **Empreendedorismo em economias emergentes: criação e desenvolvimento de novas empresas na América Latina e no Leste Asiático.** New York: BID, 2002.

LASTRES, H., *et al.* Interagir para competir: promoção de arranjos competitivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE; FINEP; CNPq, 2002.

LEMOS, M. V., MACULAN, A. D. O papel da incubadoras no apoio às empresas de base tecnológica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998. p. 802-812.

LERNER, M., BRUSH, C., HISRICH, R. Israel women Entrepreneurs: examination of factors affecting performance. **Journal od business venturing**, Elsevier, Nova York, n.12, p. 315-339, 1997.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a lãs empresas de pequenas dimension: una puesta em práctica de programas de promoción.** Tese – Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LUIZ, S. **Potencial regional de desenvolvimento de redes interorganizacionais.** Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

MAIA, G. L. **Empresas locais frente à nova concorrência: a busca de estratégias que levem as vantagens competitivas.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado

em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MARTINEZ, L. L. Empresas de base tecnológica. Gestipolis. <<http://www.gestipolis.com/index/empreendedor.>> Acesso em: 27 set. 2007.

McCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MEYER-STAMER, Y. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters**, política de localização e competitividade sistêmica. São Paulo, Ildes, 2001. Policy Paper, n. 28,

MOURA, S. **A gestão do desenvolvimento local: estratégias e possibilidades de financiamento**. Florianópolis, Enanpad, 2001.

MYTELKA, L. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**: Proposição de um Banco de Fomento a Arranjos Produtivos Locais (*Cluster Bank*) – NT1.10. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial mais poderosos são seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAMIKI, B. R. O., GOMES, C. G., ZEFERINO, S. A. O. **Liderança**. Rio de Janeiro: Faculdades Integradas Campos Salles, 2000. Monografia.

NEMP – Núcleo de Empreendedorismo do Inatel. Perfil do empreendedor de sucesso. Disponível em: <<http://www.inatel.br/nemp/empre3.html>> Acesso em: 18 nov. 2006.

PEREIRA, V. S. **In-Régio**: histórias do desenvolvimento regional. Florianópolis: BRDE, FORUMCAT, Nova Era, 2001.

PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **A organização do futuro**: como prepara hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

PINCHOT III, G. **Intrapeneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. **Psicologia em estudo**, Maringá, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>> Acesso em: 29 nov. 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROGRAMA BRASIL EMPREENDEDOR SEBRAE. **O empreendedor e o mercado**. Porto Alegre: SEBRAE, 1999.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.

REIS, A. C. F. Cultura – o quarto pilar da sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br>> Acesso em 6 ago. 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília, 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 7 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, E. C. A. F. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação Universidade-Empresa. In: SOUZA, E. C. **Empreendedorismo**:

competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001. p. 28-41.

SOUZA, Q. R. **Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do COEP Paraná 2000-2003**. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

SUÊNE, G. C. **A evolução da competitividade da rede de micro e pequenas empresas do aglomerado produtivo de confecções de Azambuja em Brusque – SC**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. (Org.) **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 43-76.

URANI, A., COCCO, G., GALVÃO, A. P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

WERTHER, W. B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YUNES, M. A. M., SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. (Org.) **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-42.

YUNES, M. A. M. **A questão triplamente controvertida da resiliência em famílias de baixa renda**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001.

ZOLTAN J., CATHERINE A. **Entrepreneurial activity and economic growth**. Baltimore: University of Baltimore, 2002.

ANEXO

ANEXO

Roteiro para Entrevista Semi-Estruturada

Empreendedor Integrador – Mobilizador de Parcerias Cooperativas Inter Empresariais que Proporcionam um Desenvolvimento Regional Sustentável – D.R.S.

Gostaríamos que você participasse da presente entrevista. Os resultados deste instrumento serão analisados e inseridos, forma anônima, na Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, cujo estudo tem o objetivo identificar o perfil do Empreendedor Integrador, aquele que mobiliza a cooperação inter empresas, que promove a parceria entre empresas por meio da formação de redes de empresas, consórcios de empresas, arranjos produtivos locais, cooperativas de empresas, clusters, ou de alguma outra forma.

Focaremos as questões relativas à identificação do perfil nas habilidades e competências necessárias ao Empreendedor Integrador, considerando as seguintes características: a) Conhecimento Técnico e Experiência Acumulada, b) Controle Emocional e c) Comunicação.

Para cada questionamento responda de acordo com a sua vivência e para as questões fechadas - com opções específicas - informe apenas uma resposta: a assertiva que identifica sua atitude ou, na falta desta, a que mais se aproxima daquela atitude que você adotaria. Caso você não queira se identificar ou responder a qualquer pergunta, tudo bem.

1. Nome: _____
2. Sexo: () Masculino () Feminino
3. Faixa Etária:
() Até 24 anos
() De 25-35 anos

- De 36-45 anos
- De 46-55 anos
- De 56-65 anos
- Acima de 66 anos

4. Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Divorciado / Separado
- Viúvo
- Concubinato

5. Número de Filhos:

- Nenhum
- Somente 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

6. Renda Mensal / Pró-Labore: (Salário Mínimo = R\$ 380,00)

- Até 10 Salários Mínimos
- De 11 a 20 Salários Mínimos
- De 21 a 30 Salários Mínimos
- De 31 a 40 Salários Mínimos
- De 41 a 50 Salários Mínimos
- Acima de 51 Salários Mínimos

7. Tempo de Serviço nesta área de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC

- Até 05 anos -
- Mais de 05 anos até 10 anos
- Mais de 10 anos até 15 anos
- Mais de 15 anos até 20 anos
- Mais de 20 anos até 25 anos
- Mais de 25 anos até 30 anos
- Mais de 30 anos

8. Cidade onde Reside: _____

9. Tipo de Residência:

- Própria Financiada Alugada
- Não possuo (moro com os pais ou outra situação)

10. Cidade onde Trabalha: _____

11. Condução ao trabalho:

- Carro próprio
- Carro financiado/ consorciado/ leasing
- Motocicleta

- Transporte coletivo – ônibus
- Táxi
- Carona
- Bicicleta
- A pé
- Outro meio de transporte.

12. Nível de Escolaridade:

- Segundo Grau
- Superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

13. Formação Profissional:

- Sim. Em _____
- Não.

14. Interesse em Nova formação profissional:

- Sim. Em _____
- Não.

Motivo: _____

15. Conhecimento em outros idiomas:

- | | | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Inglês | > | <input type="checkbox"/> Fala | <input type="checkbox"/> Lê | <input type="checkbox"/> Escreve |
| <input type="checkbox"/> Italiano | > | <input type="checkbox"/> Fala | <input type="checkbox"/> Lê | <input type="checkbox"/> Escreve |
| <input type="checkbox"/> Alemão | > | <input type="checkbox"/> Fala | <input type="checkbox"/> Lê | <input type="checkbox"/> Escreve |
| <input type="checkbox"/> Francês | > | <input type="checkbox"/> Fala | <input type="checkbox"/> Lê | <input type="checkbox"/> Escreve |
| <input type="checkbox"/> Espanhol | > | <input type="checkbox"/> Fala | <input type="checkbox"/> Lê | <input type="checkbox"/> Escreve |
| <input type="checkbox"/> _____ | > | <input type="checkbox"/> Fala | <input type="checkbox"/> Lê | <input type="checkbox"/> Escreve |

16. Jornada de trabalho diária:

- Até 6 horas
- De 6 a 8 horas
- De 8 a 10 horas
- Mais de 10 horas

17. Tipo de Jornada:

- Horário Fixo
- Horário Flexível

18. Na sua empresa, quais atividades desempenha no seu dia-a-dia de trabalho?

19. Alguém pode substituí-lo em seu trabalho, realizar suas tarefas, caso você precise se ausentar? De que forma é escolhida essa pessoa?

20. Quando você precisa se ausentar, ao retornar, seu trabalho:

- Foi realizado de maneira adequada
- Foi parcialmente realizado, ficou incompleto
- Foi realizado, mas você faria melhor
- Não foi realizado. Nesse caso, como você reage?

21. Como você lida com imprevistos na sua organização?
22. O número de funcionários na sua empresa:
() É suficiente para o bom andamento do serviço, que no final do expediente, está concluído sem a necessidade da realização de hora(s) extra(s)
() É insuficiente e tem-se constituído num sério problema para o desenvolvimento das atividades, haja visto a sobrecarga de trabalho que exige hora(s) extra(s) para que o serviço seja concluído
23. A rotatividade de funcionários na empresa nos últimos 3 anos foi de quantas pessoas?
24. Qual é o principal motivo da rotatividade de mão-de-obra?
25. Com que frequência você aplica o POC3 – Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar e o SWOT Analysis – Análise dos Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades – em suas atividades prioritárias?
26. Você fica após o encerramento do seu horário de trabalho para resolver problemas?
27. Quando um funcionário tem problemas que atrapalham o desempenho do setor/ da equipe, como essa situação é resolvida?
28. Como você avalia sua empresa, hoje, no mercado?
29. Como surgiu a idéia de formar um Consórcio de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC?
30. Os colaboradores da sua empresa sabem sobre o Consórcio? Se sim, de que forma essa informação foi passada a eles?
31. Você se sente motivado / estimulado pelo Grupo do Consórcio, pelas possibilidades dessa cooperação?
32. Quais suas expectativas em relação ao Consórcio de Empresas?
33. Foram estabelecidas regras de funcionamento do Consórcio de Empresas entre os cooperados? Quais? De que forma, por meio de reuniões, utilizando manuais de outras consórcios empresariais, orientados por um advogado ou outro profissional?
34. Existe definição de funções entre os cooperados do Consórcio? Se sim, qual a sua função?
35. A distribuição de tarefas entre vocês, os líderes das empresas do Consórcio é adequada ou sobrecarrega mais uns do que outros?

36. Como são tomadas as decisões no Consórcio de Empresas?
37. Você tem liberdade para tomar decisões correspondentes a sua função no Consórcio de Empresas? Isso se já existir a definição de função para cada um.
38. São realizadas reuniões periódicas para a formação do Consórcio de Empresas? Se sim, com que periodicidade?
39. Qual o formato das reuniões? Quem participa? Quem coordena? Em que local acontecem? Qual a duração?
40. Os seus colegas de trabalho – neste caso os demais empresários que participam do Consórcio – cooperam entre si para realização das atividades de sua empresa que não dizem respeito ao Consórcio que estão formando? De que forma?
41. No Consórcio de Empresas do qual sua empresa faz parte, o trabalho realizado é percebido até agora como realizações individuais ou da equipe? Porque?
42. No Consórcio de Empresas existe a preocupação de promover treinamentos para fins de aperfeiçoamento profissional? Quais já foram realizados?
43. Você, particularmente, sentiu alguma necessidade específica depois que começou a participar deste processo de formação do Consórcio de Empresas? Em relação a qualquer aspecto, seja de conhecimento, tempo, espaço, ou qualquer outro.
44. Você está satisfeito com esta forma cooperada de trabalho entre empresas? Porque?
45. Esta forma de trabalho permite que você realize novos aprendizados? Quais até agora?
46. Você aplica seus conhecimentos e aptidões em prol das empresas do Consórcio? Quais aplicou até agora?
47. No Consórcio existe a preocupação com o desenvolvimento sustentado? Como isso se dá?
48. Como você age quando tem que tomar uma decisão e não há unanimidade entre os envolvidos?
49. Quando você tem que comunicar uma decisão que possa gerar polêmicas e conflitos, como você faz?
50. Quando você tem de comunicar uma decisão que vai contra a sua opinião, mas que é o resultado de discussão do grupo, como você procede e como se sente em relação a isso?
51. De que forma seus colaboradores o ajudam a tomar decisões? Quando você está em dúvida, a quem consulta?

52. Qual a atividade, fora do seu horário de trabalho que mais lhe agrada? (indique apenas uma)
53. Como você se vê, hoje, como empresário?
54. Você já visitou outros Consórcios de Empresas de sucesso em outros países ou aqui no Brasil?
55. Você já investigou os motivos do sucesso ou insucesso em outros Consórcios de Empresas?
56. Você já participou da criação de algum instrumento de cooperação dentro do seu setor? Se sim, fale sobre os resultados da experiência?
57. Você já participou com função diretiva numa associação empresarial ou sindicato patronal do segmento? Se sim, fale sobre essa experiência.