

EMPREENDEDOR INTEGRADOR: A AVALIAÇÃO DO VALOR HUMANO NA CONSTRUÇÃO DE UMA REDE DE EMPRESAS - UM ESTUDO DE CASO

Omar Felipe Del Grandi Paludo, Dr.,

Analista de Projetos, Administrador – BRDE

Florianópolis – SC – Brasil

E- mail:: omarfelipe.paludo@brde.com.br,

telefone 048 3221-8025

Nelson Casarotto F^o, Dr.

Professor da Pós Graduação em Engenharia da Produção – UFSC

Florianópolis – SC – Brasil

E- mail:: casarotto@deps.ufsc.br,

telefone: 048 3721-7112

Josiane Minuzzi, MEng.

Doutoranda em Engenharia da Produção – UFSC

Florianópolis – SC – Brasil

E- mail: josiane@deps.ufsc.br

telefone: 048 3721-7065

EMPREENDEDOR INTEGRADOR: A AVALIAÇÃO DO VALOR HUMANO NA CONSTRUÇÃO DE UMA REDE DE EMPRESAS - UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

A formação de redes entre as empresas, quais sejam consórcios empresariais ou núcleos de governança de aglomerações produtivas, no Brasil conhecidas como APLs – Arranjos Produtivos Locais – é uma solução para a busca de eficiência de escala em alguns elos da cadeia de valor, fundamentais no processo de internacionalização das empresas. No Brasil são muitos os programas institucionais de criação ou desenvolvimento de redes, especialmente de APLs. O objetivo deste trabalho é criar um modelo de avaliação da maturidade do empresário para entrar num processo de formação de redes, onde ele deve passar a atuar num grupo cooperativo, abandonando, em alguns aspectos, a posição de extrema competição a que estava acostumado. A aplicação se dá com um grupo de empresários de tecnologia da informação 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 entre eles foi o catalisador para que houvesse motivação em cooperar. O fato de as empresas serem do mesmo ramo, mas não fabricarem produtos concorrentes entre si, também contribuiu para uma maior coesão entre os empreendedores, que não se vêem como concorrentes, mas parceiros.

Palavras-chave: Redes de empresa, Maturidade, Competências.

ENTREPRENEUR INTEGRATOR: THE ASSESSMENT OF HUMAN VALUE IN BUILDING A NETWORK OF COMPANIES - A CASE STUDY

ABSTRACT

The formation of networks among companies, either if they are businesses consortiums or productive agglomerations' governance nucleus, also known in Brazil as "APL's" (Productive Local Arrangements), is a solution for the search of efficiency of scale in some links of the value chain, essential to the process of company's internationalization. In Brasil there are a lot of network creation or development institutional programs, especially APL's. The objective of this work is to create an evaluation model of the entrepreneur's maturity for joining the process of network formation, in which he/she must start acting in a cooperative group, abandoning, in some aspects, the extremely competitive position to which he/she was familiar. It was applied to a group of information technology entrepreneurs located in the Florianópolis/Santa Catarina area. The study demonstrated that, in the interviewees' perception, the professional background, the field experience and the level of friendship among them was the catalyst that motivated them to cooperate. The fact that the companies are in the same niche, but they do not manufacture competing products also contributed to a better cohesion among the entrepreneurs, as they don't see each other as competition, but as partners.

Keywords: Companies Network, Maturity, Competences.

Empresario Integrador: La Evaluación Del Valor Humano En La Construcción De Una Red De Empresas - Un Estudio De Caso

RESUMEN

La formación de redes de empresas, las cuales sean consorcios empresariales o núcleos de gestión de aglomeraciones productivas, en Brasil conocidas como “APLs” (Arreglos Productivos Locales) es una solución a la búsqueda de la eficiencia de escala en algunos eslabones de la cadena de valor, clave en el proceso de internacionalización de las empresas. En Brasil hay muchos programas institucionales para la creación o el desarrollo de las redes, especialmente de APLs. El objetivo de este trabajo es crear un modelo para evaluar la madurez del empresario para entrar en un proceso de formación de redes, donde se debe actuar en un grupo cooperativo, abandonando, en algunos aspectos, la extrema rivalidad la cual se había acostumbrado. La investigación se lleva a cabo con un grupo de empresarios de la tecnología de la información en el área de Florianópolis, Santa Catarina. El estudio mostró que a la percepción de los encuestados, la formación profesional, la experiencia en el área y el grado de amistad entre ellos fue el catalizador para que hubiese la motivación para cooperar. El hecho de que las empresas están en el mismo sector, pero no fabrican productos que compiten unos con otros, también contribuyó a una mayor cohesión entre los empresarios, que no son competidores sino como socios.

Palabras clave: Redes de empresa, Madurez, Capacidades.

1. INTRODUÇÃO

Com a abertura dos mercados, mudanças socioeconômicas proporcionaram oportunidades para as organizações e ao mesmo tempo, novas exigências, como uma maior concorrência. É neste contexto de ampliar mercados e somar esforços que surge ao empreendedor a oportunidade de formar alianças que visam parcerias entre empresas que inicialmente eram concorrentes ou apenas do mesmo segmento. Assim, os empreendedores se unem buscando alternativas de crescimento e sobrevivência, compartilhando competências, aumentando capacidades de inovar, com foco na sustentabilidade e viabilidade competitiva.

Estas alianças requerem maturidade profissional das lideranças integradoras que possibilitem a efetivação e evolução deste processo. Alianças se dão pela formação de redes entre empresas, sejam consórcios empresariais ou núcleos de governança de aglomerações produtivas, no Brasil conhecidas como APLs – Arranjos Produtivos Locais. Esse novo modelo de organização é considerado uma alternativa para a busca de eficiência de escala em alguns elos da cadeia de valor, fundamentais no processo de internacionalização das empresas. Neste processo de mudança, o valor humano é decisivo na criação de redes cooperativas.

Neste cenário, depreende-se que, uma vez empenhado na busca de cooperar, questiona-se quais as competências necessárias ao empreendedor que está inserido no processo de liderança e governança do arranjo produtivo. Portanto, o objetivo deste estudo consiste em identificar quais são as competências indispensáveis na constituição do perfil do empreendedor integrador que atua num processo de cooperação entre empresas de um mesmo segmento, para serem mais competitivas. Depois de identificadas, propõe-se um modelo de avaliação da maturidade do empresário que entrará num processo cooperativo.

Pretende-se com este estudo, contribuir para formação de empreendedores que buscam alianças cooperativas, no sentido de identificar os conteúdos necessários à capacitação cognitiva e comportamental de empresários que enfrentarão um processo de cooperação, divisão da liderança e trabalho em equipe; abandonando, em alguns aspectos, a posição de extrema competição a qual estavam acostumados. Entende-se que no Brasil existe uma conscientização sobre a importância do desenvolvimento de redes de empresas, especialmente de APLs, para os quais, um instrumento que avalie o valor humano, pode ser uma importante ferramenta.

2. SOBRE REDES DE EMPRESAS, CONSÓRCIOS E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

As concentrações de indústrias especializadas em alguns territórios foram estudadas com extraordinária competência por Marshall, no final do século XIX, num quadro tecnológico organizacional anterior ao alvorecer do modelo fordista de produção. Estas economias de aglomeração tinham vantagens competitivas derivadas de uma eficiência coletiva. No período de 1980 a 1995, ressurgiu com grande força, quase como uma inovação, o interesse pelos aglomerados industriais diante do extraordinário feito dos distritos industriais do norte da Itália (GUERRERO, 2004).

Estes distritos se transformaram num novo modelo de organização da produção, com relacionamentos cooperativos entre pequenas, médias e grandes empresas; e entre elas e o meio social. Estes relacionamentos são capazes de estimular a inovação nos espaços dos aglomerados proporcionando a criação de vantagens competitivas dinâmicas e sustentáveis. Mas os novos distritos industriais italianos diferenciavam-se dos antigos distritos industriais marshalianos por terem sido estimulados por parcerias público-privadas de forma deliberada, aproximando-os do planejamento e da valorização territorial. Os novos distritos tinham uma eficiência coletiva ativa (ou dinâmica) contra os antigos distritos marshalianos, espontâneos, desenvolvidos no *laissez-faire*, com eficiência coletiva passiva ou estática (CASSIOLATO; LASTRES, 2002).

Internacionalmente esses novos distritos são genericamente conhecidos como clusters, fruto da divulgação de alguns autores como Porter (1998). Para Casarotto e Pires (2001), os clusters são economias de aglomeração que correspondem à acumulação de empresas de uma mesma cadeia produtiva, em áreas e regiões específicas. Esse fato estimula a criação de vínculos comerciais e técnicos, capacidades inovativas, de cooperação entre as empresas e entre elas e as organizações públicas e privadas existentes no local ou região.

Convém ressaltar que, no interior de um cluster, e isso ocorre com frequência na Itália, grupos de empresas se formam criando consórcios, visando ganhar competitividade em alguns elos da cadeia de valor necessários num processo de internacionalização. Assim, as empresas de um consórcio podem compartilhar um programa de internacionalização, participação em feiras, criação de uma marca regional ou selos de qualidade, compartilhar logística, informações, entre outros fatores.

No Brasil é utilizada a expressão APL - Arranjo Produtivo Local, que segundo a definição do Grupo de Trabalho permanente de apoio aos APLs – GTP APL, formado no âmbito do Ministério de Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Turismo – é uma aglomeração localizada de empresas de uma mesma cadeia produtiva, que possuem um mínimo de articulação (ou de governança) entre elas (www.desenvolvimento.gov.br).

Justamente é a governança o ponto chave para a criação e a execução de um programa de desenvolvimento do APL, porque aí está o fator humano, ponto que merece atenção, pois são esses líderes os responsáveis por tal processo de mudança.

3. AVALIAÇÃO DO VALOR HUMANO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS

O valor humano tem sido tratado por inúmeros autores, no que tange ao desenvolvimento organizacional de empresas. Nesses autores buscou-se a base para o desenvolvimento de um modelo não aplicável a funcionários de uma empresa, mas, aos empreendedores participantes de um processo de criação e desenvolvimento de uma rede cooperativa.

Entende-se que um dos fatores importantes a ser avaliado nos empreendedores é a maturidade para assumir a liderança de uma rede cooperativa. 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". Capacidade pode ser definida como algo relacionado com o conhecimento e a habilidade necessários, para o desempenho de uma tarefa (QUEIROZ, 1996). É o aspecto de saber o que fazer e como fazer, uma competência que pode ser adquirida através de comunicação e treinamento.

Outro fator que merece entendimento é a disposição para se atuar em rede, o qual está relacionado com a confiança e o empenho, com o querer fazer (a atitude), com a motivação. É possível assim, estabelecer quatro tipos de maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986):

- 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.

Queiroz (1996) destaca que o nível de maturidade pode ser aplicado a indivíduos ou a grupos. 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 da equipe com a qual está trabalhando, e agir de acordo com essa maturidade. E ainda, saber reconhecer quando há uma perda ou ganho de maturidade de um indivíduo do grupo para mudar rapidamente de estilo, e garantir assim que o objetivo final seja atingido.

Entendendo a maturidade como o ponto de partida para a formação de uma rede cooperativa, subdivide-se esta em capacidade e disposição. A capacidade, por sua vez é decomposta em conhecimento e preparo para lidar com a nova situação, como por exemplo, compartilhar a liderança. E, a disposição é subdividida em confiança para cooperar e dedicação para atuar no grupo, seu engajamento em investir uma parte de seus recursos humanos e financeiros no alcance de objetivos comuns, como pode ser observado na Figura 1.

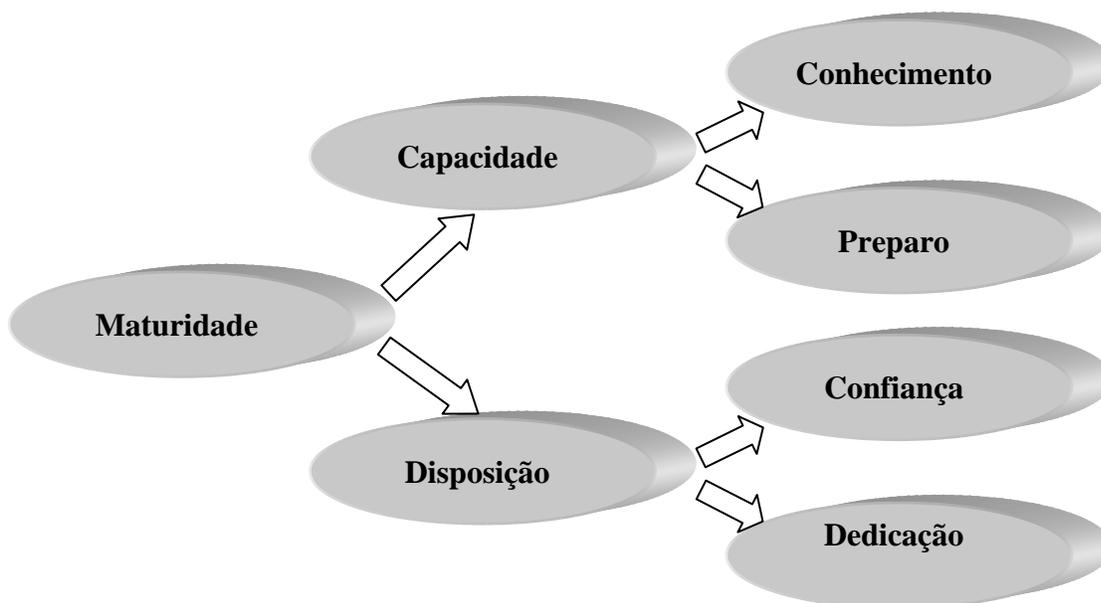


Figura 1 – Fatores necessários para predisposição de formar redes de empresas.
Fonte: Elaborado por Paludo (2008) com base em Hersey; Blanchard (1986).

3.1 COMPETÊNCIAS

Competência é a capacidade intangível de um indivíduo, de uma comunidade ou de 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, o que geralmente requer experiência e preparação (KLEN, 2007).

Fleury e Fleury (2001) 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 2), 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”.

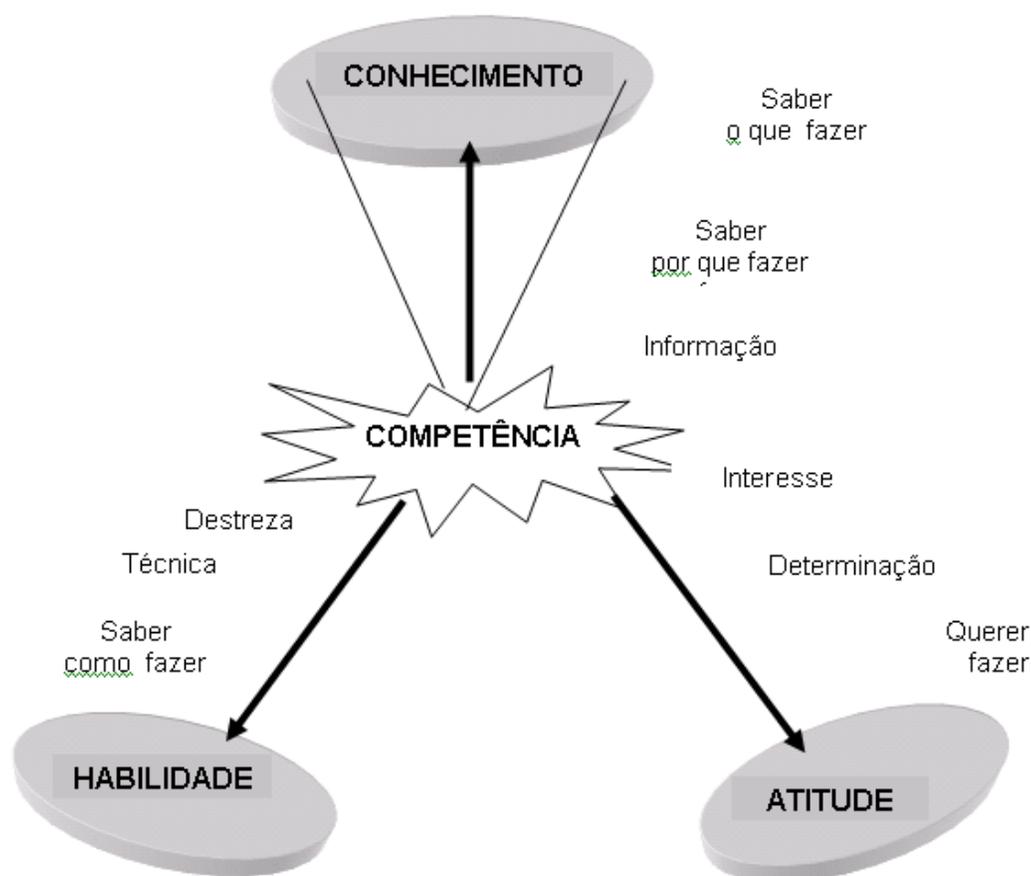


Figura 2 – As três dimensões da competência.
 Fonte: Durand (apud KLEN, 2007, p. 70)

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 indivíduo deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo desse grupo. 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).

Para De Clercq e Arenius (2003), os conhecimentos e habilidades são importantes fontes de vantagem competitiva para novos empreendimentos. Nonaka e Takeuchi (1997) subdividem o conhecimento em explícito e tácito, com grande ênfase para este último, caracterizam-no como o principal conhecimento. Os autores acreditam que o conhecimento tácito envolve duas dimensões: uma **técnica**, do tipo *know-how*, e outra **cognitiva**, envolvendo modelos mentais,

crenças e percepções. Já Drucker (2004), afirma que o conhecimento divide-se em três segmentos: científico, técnico ou social, e é uma das bases das inovações históricas.

As habilidades, por sua vez, correspondem às facilidades para utilizar suas capacidades físicas e intelectuais. Segundo Rodrigues (1992), envolvem uma proficiência prática, física e mental que são adquiridas por treinamento e prática, ou seja, é a arte de saber fazer, podendo ser aprimoradas pela busca e assimilação do conhecimento.

Ropé e Tanguy (2004) defendem que o conhecimento é o saber e as habilidades podem ser definidas como o saber fazer. Portanto, a eficiência das habilidades depende da capacidade cognitiva, do conhecimento acumulado. Os autores, ao trabalhar competências sugerem um conceito de habilidades, o que chamam de “*savoir-faire*”, conceituado como as antigas manhas do ofício, o golpe de vista, os saberes empíricos e práticos.

Segundo a OIT (2002, *apud* PALUDO, 2008, p.108), 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 são semelhantes ao modelo de maturidade, com o conhecimento, habilidades e práticas referindo-se ao lado cognitivo e a atitude ao lado comportamental. Entretanto, salienta-se que como definição, 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.

Entre as competências interpessoais, um aspecto a ser observado na formação de redes de empresas é a confiança. A confiança, como elemento central nas relações de cooperação e fator decisivo, faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes à rede. Para Leon (*apud* JOLY; MANGEMATIN, 1995), diferentes aspectos apresentam-se no fator confiança:

- 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.

Essa nova forma de organização em rede, além de confiança entre os membros, exige uma nova forma de pensar, de estruturar estratégias empresariais, de dosar um equilíbrio entre cooperação e competição. Portanto, os líderes desse processo de formação de redes, devem dispor ainda de Resiliência, para suportar as pressões e não se deixar abalar por elas ao longo do processo. A resiliência é um conceito oriundo da física que a psicologia tomou emprestada para definir um indivíduo com capacidade de lidar com problemas e superar obstáculos. Resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a ‘superação’ de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (YUNES; SZYMANSKI, 2001; YUNES, 2001; TAVARES, 2001).

Outros dois fatores considerados imprescindíveis a quem quer participar de um processo associativo é o comprometimento e a humildade. Um bom grau de comprometimento entre os pares facilita as relações e o empenho de cada um, suas contribuições para com a rede, o comprometimento deve estar presente ainda nas relações pactuadas (CUNHA, 2006). A humildade deve estar presente nas características do empreendedor integrador para que cada um saiba reconhecer seu valor de forma comedida, aceitando a ajuda dos seus pares. A humildade é um aspecto considerado importantes para uma liderança ética (PÉREZ, 2004).

Considera-se ainda que a liderança seja um componente fundamental nesse processo. A liderança é conceituada como uma relação humana que envolve poder, influência, comunicação e responsabilidades (BASS; STEIDLMEYER; 1999, YULK; 1998). Dentre as várias abordagens de liderança, Hersey e Blanchard (1986) defendem que não existe uma abordagem totalmente completa, entretanto, consideram a situacional como uma das mais adequadas. A abordagem situacional considera que a situação define quem será o líder e como ele deverá atuar; ou seja, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança (NORTHOUSE; 2004). Portanto, dependendo da situação, do objetivo a ser cumprido, um dos componentes da rede poderá assumir a liderança, de acordo com suas competências para atingir a meta traçada. Para isso é importante uma boa comunicação entre os empreendedores, liberdade de expressão e a participação de todos os componentes.

Outro fator que definirá qual dos empreendedores assumirá a liderança em uma determinada situação é a experiência acumulada e o conhecimento técnico de cada um, que geralmente são definidos pelo tempo de serviço, por sua formação profissional e pela experiência no ramo.

Com base no referencial teórico sobre redes cooperativas e competências do valor humano para cooperar, passa-se à construção do modelo de avaliação para um grupo cooperativo de empresários.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa consiste num estudo de caso em uma rede de empresas em formação, na Grande Florianópolis, constituído por cinco empresas que atuam no segmento de tecnologia da informação e comunicação. As técnicas utilizadas consistiram em pesquisa bibliográfica e na aplicação de entrevista semi-estruturada junto aos empreendedores diretamente envolvidos com o processo de formação da rede de empresas. A entrevista foi elaborada com base na pesquisa bibliográfica e examinada por um grupo de psicólogos, principalmente quanto às questões relacionadas ao perfil do empreendedor integrador, onde as competências foram divididas em três grandes grupos: conhecimento técnico e experiência acumulada; controle emocional e comunicação. Os dados foram analisados através transcrição das entrevistas e agrupamento das respostas por tema. Quanto ao enquadramento metodológico o estudo consiste em pesquisa aplicada, quanto à abordagem do problema, envolveu dados

qualitativos e quantitativos, portanto assumiu uma abordagem mista. Os dados quantitativos foram analisados com técnica estatística de frequência.

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 aos cinco empreendedores 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” (TRIVIÑOS, 1990, p. 146), onde o informante espontaneamente segue sua linha de pensamento e suas experiências dentro do foco principal apresentado pelo investigador, participando assim, da elaboração do conteúdo da pesquisa.

As etapas para definição das características do conjunto temático avaliado podem ser observadas na Figura 3. O modelo está baseado, principalmente, numa conjunção dos conceitos da OIT (2002) 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 (vide figura 1).

Já o conceito da OIT (2002) 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 adicionando o atributo Comunicação. 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.

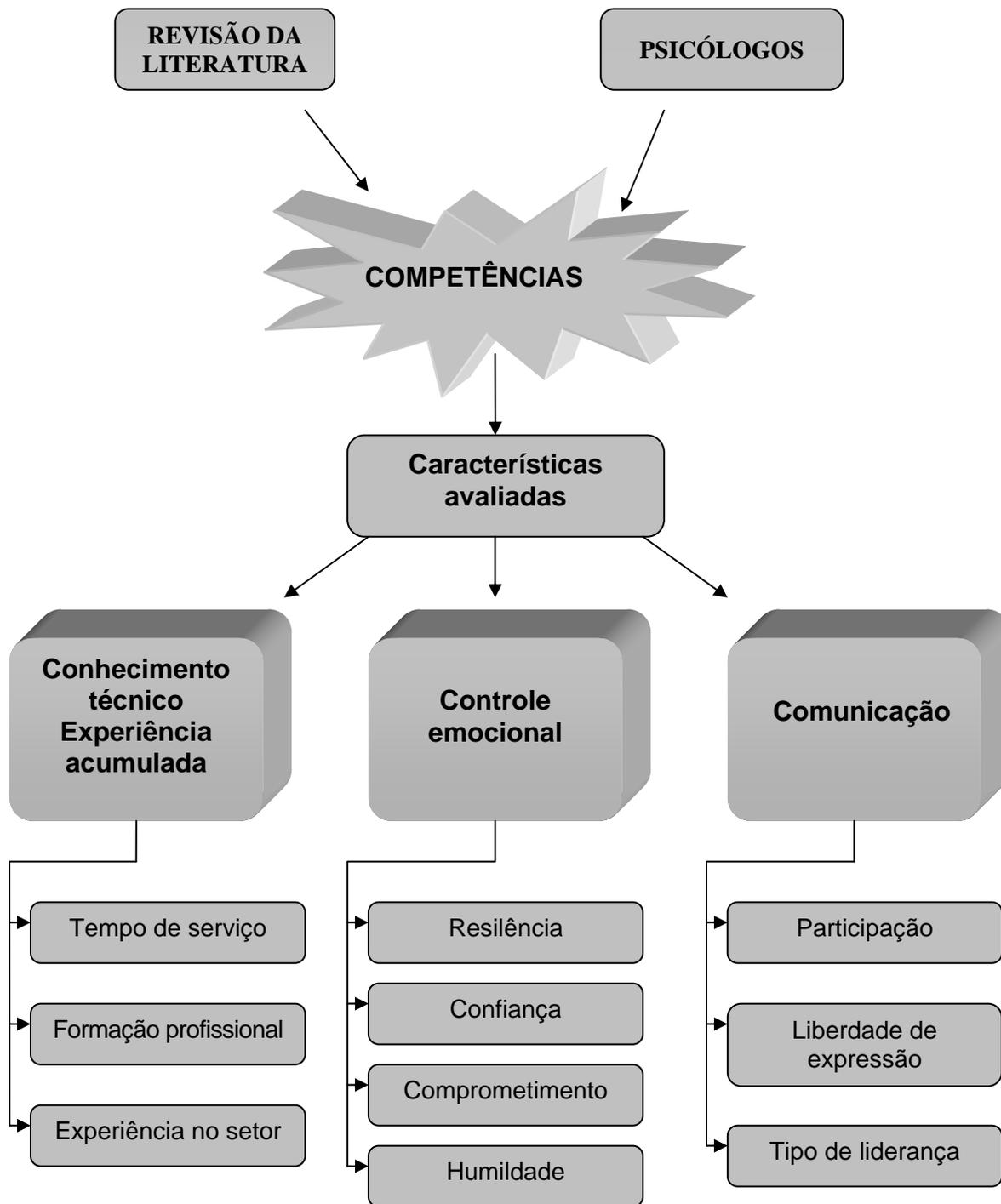


Figura 3 – Modelo de avaliação das competências do empreendedor integrador.

Fonte: Elaborada por Paludo (2008) com base na revisão bibliográfica e em conversas formais com psicólogos.

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 1. As questões da entrevista semi-estruturada estão em anexo.

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, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 28, 29, 31, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56
	B) CONTROLE EMOCIONAL	Resiliência Confiança Comprometimento Humildade	17, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 56
	C) COMUNICAÇÃO	Participação Liberdade de Expressão Tipo de Liderança	14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56

Quadro 1 – Perfil do empreendedor integrador.
Fonte: Elaborado por Paludo (2008).

Após contato pessoal com os empreendedores que estão gerindo o processo de formação da rede, onde foi apresentado o objetivo da pesquisa, foram agendadas as entrevistas na sede das empresas. As entrevistas foram realizadas, entre os dias 2 e 10 de janeiro de 2008. As entrevistas foram gravadas e transcritas para a posterior análise dos dados, foram ainda realizadas anotações consideradas importantes pelo entrevistador.

5. RESULTADOS

Os dados obtidos revelaram que na percepção dos pesquisados, a formação profissional, a experiência na área e o grau de amizade entre eles foi o catalisador para que houvesse a motivação em cooperar, com ênfase no alto grau de confiança. Identificou-se ainda que o fato das empresas serem do mesmo ramo de atividade, mas não fabricarem produtos concorrentes entre si facilitou a coesão entre os empreendedores, que não se vêem como concorrentes, e sim como parceiros.

Como características centrais, o empreendedor integrador deve ser altamente proativo, inovativo, politizado e com elevado conhecimento especializado na sua área de atuação, inserido no contexto socioeconômico da rede de empresas que passam a trabalhar de forma cooperada. Destaca-se também que diferentes tipos de liderança coexistem de forma harmônica e tem sido salutar para minimizar as deficiências de conhecimento neste processo.

Questão que merece um destaque especial é sobre a Percepção quanto ao conhecimento de outras redes de empresas e o principal motivo de sucesso e insucesso da cooperação. 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.

Outra questão importante foi sobre a 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% consideraram importante o uso de mecanismos desse porte para fortalecer a rede.

Destaca-se a participação de um dos entrevistados no Projeto PLATIC – Plataforma de desenvolvimento das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação de Santa Catarina, e em Centros de Pesquisa, cuja experiência contribuirá para a formação do consórcio empresarial. Outro entrevistado participa da ACATE – Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia, no grupo de exportação. Outro pesquisado ressaltou que foi o responsável pela criação da ABRAFITEC (Associação Brasileira dos Fornecedores das Indústrias Têxteis e de Confecção)

com o objetivo de exportação. Portanto 60% dos entrevistados já tiveram participação diretiva em associações e/ sindicatos.

É de se destacar que dentre os entrevistados há aqueles que já exerceram cargos de direção, como Diretor de Telecomunicações da ACATE, Conselheiro do CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, Diretor de Eletrônica da ACATE, Diretor da FIESC - Federação das Indústrias de Santa Catarina 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 a rede de empresas durante e após o período de constituição; em especial nesta fase de engajamento, cooperação, mobilização de esforços e comunicação.

Por fim, depreende-se da análise, que quanto à comunicação verifica-se que existe a participação ativa, a liberdade de expressão integral de todos os participantes e um convívio harmônico entre os diferentes estilos de liderança, que se complementam e favorecem a liderança para um determinado membro de acordo com a situação.

Quanto ao controle emocional verifica-se que há o que podemos chamar de “confiança cega”, uma humildade presente no comportamento de alguns, embora não de todos, porque em algumas questões houve os que se percebem sem necessidades de novos aprendizados. Constatou-se ainda 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, tais características foram amplamente evidenciadas nas entrevistas em todos os envolvidos, embora em maior grau no que se refere ao trabalho técnico e as competências específicas, 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 à 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.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho valeu-se de um grupo de empreendedores da área de tecnologia da informação e comunicação da Grande Florianópolis, em processo de formação de um consórcio cooperativo, para a aplicação de um modelo de avaliação da maturidade/competência dos empresários para enfrentar esse processo. Da literatura buscaram-se modelos de desenvolvimento organizacional voltados a organizações para uma adaptação à situação de um grupo cooperativo de empresários. Desenvolveu-se um conjunto de fatores agrupados nas áreas de conhecimento técnico/experiência acumulada, controle emocional e comunicação. Chegou-se a relevantes resultados quanto à importância dos fatores, mas também quanto a outros fatores não inerentes aos empresários, como por exemplo, o fato de que é muito importante que não haja competição direta entre os produtos das empresas participantes da rede.

Considera-se que o modelo deve ser aprimorado no sentido de criar uma avaliação, talvez quantitativa, para cada fator de competência/maturidade, a ponto de indicar mais objetivamente as necessidades de capacitação aos empresários. Porém, ressaltamos que a subjetividade na ponderação dos critérios ao criar uma avaliação que vise objetivar mais ao quantificar fatores seja intrínseca a natureza deste tipo de pesquisa, e, portanto, as validações do novo instrumento tornam-se imprescindíveis.

Outra relevante evidência da pesquisa é que 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 em outras formas associativas, 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. Portanto, torna-se fundamental considerar as singularidades de cada região, desenvolvendo modelos apropriados a cada estilo para poder gerir e estimular pessoas de diferentes culturas em diferentes regiões do mundo.

Dentro deste contexto, recomendamos 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.

REFERÊNCIAS:

BASS, B. M; STEIDLNER, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, 1999, vol. 10, n.º 2, pp. 181-217.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISCHER, T. (org.) *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

De CLERCQ, D.; ARENIUS, P. Effects of human capital and social capital on entrepreneurial activity. **Center for Entrepreneurship at Babson College**. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/VII/VII-P2/VII-P2.html>>. Acesso em 20 jun. 2006.

CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. Florianópolis, 2006. 426 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

DRUCKER, P. F. A disciplina da inovação. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 8, p. 80-85, 2004.

FLEURY, A, FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUERRERO, G. A. Avaliação da dinâmica dos processos inovativos das micro e pequenas empresas do arranjo calçadista da região de Birigui. Florianópolis: UFSC – CPGE (dissertação de mestrado), 2004.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

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.

JOLY, P. B.; MANGEMATIN, V. Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux? **Economies et Sociétés, Série Dynamique Technologique et Organisation**, v. 9, n. 2, 1995.

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.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Glossário de termos técnicos: certificação e avaliação de competências. Brasília, 2002. Publicação avulsa.

PALUDO, O. F. **Empreendedor integrador - mobilizador de parcerias cooperativas inter empresariais que proporcionam um desenvolvimento regional sustentável - D.R.S.** / um estudo de caso. Florianópolis, 2008. 230 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

PÉREZ, C. M. M. **Claves para el liderazgo ético**. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. ISSN 1130-8117, Año nº 17, Nº 183, 2004, p. 84-89.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

RODRIGUES, A. **Psicologia social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 2004.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. (Org.) **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 43-76.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

YULK, Gary A. **Leadership in organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliencia: 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 controversa da resiliência em famílias de baixa renda.** São Paulo, 2001. Tese (doutorado) – Programa de Psicologia da Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001.

ANEXO

– Roteiro para Entrevista Semi-Estruturada –

Empreendedor Integrador – Mobilizador de Parcerias Cooperativas Inter Empresariais que Proporcionam um Desenvolvimento Regional Sustentável – D.R.S.

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
- () 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 possui (moro com os pais ou outra situação)

10. Cidade onde Trabalha:

11. Nível de Escolaridade:

- Segundo Grau
- Superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

12. Formação Profissional:

- Sim. Em

- Não.

13. Interesse em Nova formação profissional:

- Sim. Em

- Não. Motivo:

14. Conhecimento em outros idiomas:

- Inglês > Fala Lê Escreve
- Italiano > Fala Lê Escreve
- Alemão > Fala Lê Escreve

- Francês > Fala Lê Escreve
 Espanhol > Fala Lê Escreve
 _____ > Fala Lê Escreve

15. Jornada de trabalho diária:

- Até 6 horas
 De 6 a 8 horas
 De 8 a 10 horas
 Mais de 10 horas

16. Tipo de Jornada:

- Horário Fixo
 Horário Flexível

17. Na sua empresa, quais atividades desempenha no seu dia-a-dia de trabalho?

18. Alguém pode substituí-lo em seu trabalho, realizar suas tarefas, caso você precise se ausentar?
De que forma é escolhida essa pessoa?

19. 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?

20. Como você lida com imprevistos na sua organização?

21. 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

22. A rotatividade de funcionários na empresa nos últimos 3 anos foi de quantas pessoas?

23. Qual é o principal motivo da rotatividade de mão-de-obra?

24. 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?

25. Você fica após o encerramento do seu horário de trabalho para resolver problemas?

26. Quando um funcionário tem problemas que atrapalham o desempenho do setor/ da equipe, como essa situação é resolvida?

27. Como você avalia sua empresa, hoje, no mercado?
28. Como surgiu a idéia de formar um Consórcio de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC?
29. Os colaboradores da sua empresa sabem sobre o Consórcio? Se sim, de que forma essa informação foi passada a eles?
30. Você se sente motivado / estimulado pelo Grupo do Consórcio, pelas possibilidades dessa cooperação?
31. Quais suas expectativas em relação ao Consórcio de Empresas?
32. Foram estabelecidas regras de funcionamento do Consórcio de Empresas entre os cooperados? Quais? De que forma, por meio de reuniões, utilizando manuais de outros consórcios empresariais, orientados por um advogado ou outro profissional?
33. Existe definição de funções entre os cooperados do Consórcio? Se sim, qual a sua função?
34. A distribuição de tarefas entre vocês, os líderes das empresas do Consórcio é adequada ou sobrecarrega mais uns do que outros?
35. Como são tomadas as decisões no Consórcio de Empresas?
36. 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.
37. São realizadas reuniões periódicas para a formação do Consórcio de Empresas? Se sim, com que periodicidade?
38. Qual o formato das reuniões? Quem participa? Quem coordena? Em que local acontecem? Qual a duração?
39. 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?
40. No Consórcio de Empresas do qual sua empresa faz parte, o trabalho realizado é percebido até agora como realizações individuais ou da equipe? Por quê?
41. No Consórcio de Empresas existe a preocupação de promover treinamentos para fins de aperfeiçoamento profissional? Quais já foram realizados?

42. 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.
43. Você está satisfeito com esta forma cooperada de trabalho entre empresas? Por quê?
44. Esta forma de trabalho permite que você realize novos aprendizados? Quais até agora?
45. Você aplica seus conhecimentos e aptidões em prol das empresas do Consórcio? Quais aplicaram até agora?
46. No Consórcio existe a preocupação com o desenvolvimento sustentado? Como isso se dá?
47. Como você age quando tem que tomar uma decisão e não há unanimidade entre os envolvidos?
48. Quando você tem que comunicar uma decisão que possa gerar polêmicas e conflitos, como você faz?
49. 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?
50. De que forma seus colaboradores o ajudam a tomar decisões? Quando você está em dúvida, a quem consulta?
51. Qual a atividade, fora do seu horário de trabalho que mais lhe agrada?
52. Como você se vê, hoje, como empresário?
53. Você já visitou outros Consórcios de Empresas de sucesso em outros países ou aqui no Brasil?
54. Você já investigou os motivos do sucesso ou insucesso em outros Consórcios de Empresas?
55. Você já participou da criação de algum instrumento de cooperação dentro do seu setor? Se sim, fale sobre os resultados da experiência?
56. Você já participou com função diretiva numa associação empresarial ou sindicato patronal do segmento? Se sim, fale sobre essa experiência.