

A relacionalidade emergente do comportamento empreendedor gerando qualidade na interação com *stakeholders* no setor de Tecnologia de Informação e Comunicação

The emerging relatedness entrepreneurial behavior in generating quality interaction with stakeholders at sector of Information Technology and Communication

Fernando Gomes de Paiva Jr.

Universidade Federal de Pernambuco - Brasil

fernando.paivajr@gmail.com

Nelson Cruz Monteiro Fernandes

Universidade Federal de Pernambuco - Brasil

nmonteiro@hotmail.com

Recebido em 21 de agosto de 2012. Alterado em 20 de abril de 2013. Aprovado em 18 de maio de 2013.

Editor Responsável: Edson Roberto Scharf, Dr.

Processo de avaliação por *double blind review*

Resumo

Os processos de parcerização no universo das organizações contemporâneas são precarizados em decorrência da limitada atenção ao aprender relacional que demanda um agir pautado na comunicabilidade e no direcionamento de esforços de interação entre as partes dessas articulações. Portanto, a competência relacional demonstra sua relevância para o êxito dos negócios, na medida em que aperfeiçoa os relacionamentos interpessoais. O arcabouço teórico proposto por Phan, Styles e Patterson (2005) inspira a expressão de dimensões sobre as competências de começar e manter interações profícuas entre líderes de empresas no campo da relacionalidade. O estudo de natureza qualitativa no uso do método de estudo de caso compara dois blocos de empresas que atuam em setor de tecnologia intensiva e lança mão da análise de conteúdo dos relatos obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas junto a *CEOs* de empresas do setor de tecnologia de informação e comunicação (TIC) localizadas na Região

Metropolitana do Recife (RMR) no período de Junho a Setembro de 2011. As competências relacionais fortalecem as relações do empreendedor com sua rede de negócios, uma vez que confiança, comprometimento, satisfação com as interações e solução compartilhada de problemas são dimensões alavancadoras dos vínculos estratégicos dos empreendedores com seus *stakeholders* em ambientes benignos de negócio. No entanto, as exigências de produtividade resultantes da competição fazem com que as relações interfirmas não sejam pautadas tão somente por esferas de cooperação em um prisma simétrico de dependência e geração de oportunidades. Por isso, contribuição do estudo reside na elucidação de categorias que possam ilustrar o valor teórico-empírico do modelo da relacionalidade, em que a competência relacional se faz mediadora da qualidade do relacionamento interpessoal entre dirigentes de negócio.

Palavras-chave: relacionalidade, comportamento empreendedor, qualidade da interação, empresas de base tecnológica.

Abstract

The partnering processes in the universe of contemporary organizations are precarious due to the limited attention to relational learning which demands acting based on communicability and in directing the interaction efforts between the parts of these articulations. Therefore, the relational competence demonstrates its relevance to business success, in a way that it improves interpersonal relationships. The theoretical framework proposed by Phan, Styles and Patterson (2005) inspires the expression of dimensions about skills to start and maintain productive interactions among business leaders in the field of relationality. The study of a qualitative nature on the use of case study method compares two groups of companies acting in the technology-intensive sector and makes use of content analysis of reports obtained through semi-structured interviews with CEOs of companies in the information and communication technology (ICT) sector located in the Metropolitan Region of Recife (MRR), from June to September 2011. The relational competencies strengthen the entrepreneurs relations with its business network, since trust, commitment, satisfaction with the interactions and shared solution of problems are leveraging dimensions of the entrepreneurs strategic linkages with its stakeholders in benign business environments. However, the requirements of productivity resulting from competition make the intercompany relationships not being guided solely by spheres of cooperation in a symmetrical prism of dependency and opportunities generation. Therefore, the contribution of the study lies in the elucidation of categories that can illustrate the value of the theoretical and empirical model of relationality, in which the relational competence is mediating the quality of the interpersonal relationships among business leaders.

Keywords: relational, entrepreneurial behavior, relationship quality, technology-based companies.

1. Introdução

Os indivíduos e as sociedades representam campos de força que constelam a multiplicidade e a tensão entre essas forças ou leis torna possível a esses mudar e não conformar-se com as circunstâncias, embora permaneçam os contornos do social (YUDICE, 2006). O autor acrescenta que o capitalismo desorganizado que cria um grande número de interações para fins de acúmulo de capital também possibilita a tessitura de redes de

todos os tipos de associações afins, operando em uma atmosfera de solidariedade e cooperação.

A presença das empresas nos mercados competitivos conquista lugar primordial na reflexão estratégica dos CEOs (CHTOUROU, 2005). No mundo globalizado, eles reconhecem que a interação nas redes de negócios vem assumindo papel fundamental para o desenvolvimento da qualidade de suas articulações empresariais. Essas interações permitem que acessem os recursos necessários à montagem e manutenção de novos empreendimentos. Nessa perspectiva, o envolvimento dos interagentes se revela como fator decisivo na construção de confiança e comprometimento em meio ao esforço de cooperação que garante a sustentabilidade de uma ética coletiva em tempos de uma nova ordem sociopolítica global (HARDT E NEGRI, 2012).

A rede de negócios entre empreendedores vem sendo abordada com frequência entre diversos autores da academia, tais como Granovetter (1985), Lin (1999) e Decarolis et al (2009). O motivo para tais estudos reside no fato de a tarefa do interagir em um ambiente de rede ser imperativa para construção de conhecimento, troca de informações, obtenção de recursos e desenvolvimento de capital social, aperfeiçoando os sistemas de inovação e reduzindo riscos de operações em um cenário de negócios complexos.

Quando o indivíduo possui grande número de conexões, ele tem maior exposição a diferentes informações e a novas ideias (GRANOVETTER, 1985). Portanto, pertencer a uma rede social provê ao empreendedor vantagens competitivas que possibilitam o posicionamento adequado para seu negócio. (GREVE; SALAFF, 2003, MINNITI, 2013). Assim, a capacidade do empreendedor no sentido de entrar em um cenário de mercado exige a dinamização de novas tecnologias de gestão em meio a arranjos institucionais imersos em estruturas de redes organizacionais. Nesses espaços, provável-

mente ele terá maiores chances de obter informações valiosas e estabelecer laços de confiança, de forma que seu esforço por empreender alcance determinado êxito.

O pólo digital pernambucano tem se mostrado um dos espaços empreendedores mais prósperos do setor de base tecnológica nacional. Portanto, a escolha do Porto Digital ocorre em decorrência de se alinhar ao novo direcionamento estratégico de ciência tecnologia e inovação vigente no Brasil. Em 2010, as 200 empresas localizadas nesse polo tiveram um faturamento de R\$ 1bilhão¹. Nesse sentido, um ambiente propício para a troca de informações e transmissão de conhecimento especializado (*savoir-faire*) se torna uma região atrativa para instituições, empresas, universidades e governos.

Dessa forma, por meio de dados coletados em entrevistas com dirigentes de empresas de base tecnológica, o estudo visa responder à seguinte pergunta: que dimensões da competência relacional emergem do comportamento do empreendedor ao aperfeiçoar a qualidade do relacionamento interpessoal?

2. Relacionalidade Empreendedora

A competência relacional consiste em contemplar características do indivíduo que facilitam a aquisição, desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos mutuamente satisfatórios, estando relacionada a compromisso, confiança, boa reputação, expertise e capacidade negociação junto aos parceiros (BRUSH et al., 2001; PHAN et al., 2005).

Ter a competência interpessoal aperfeiçoada é primordial para o sucesso de parcerias, conforme sugere Mohr e Spekman (1994) e Tocher et al. (2012). Pensamento compartilhado pelos empreendedores estudados por Gouveia e Grisci

(2006) e De Moraes (2012) que apontam as competências interacionais como necessárias para quem pretende empreender, seguida das habilidades de liderança, de comprometimento a equipe, paciência no trato com clientes e funcionários, e o ato de saber ouvir. Todas estão vinculadas à manutenção de relacionamentos de qualidade (ALMEIDA; FERNANDES, 2006, VISSA, 2012).

A relacionalidade é fonte geradora de identificação de oportunidades e geração de negócios por meio da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor (MINNITI, 2013). Essa performance é realizada pela confluência de esforços entre os demais atores organizacionais, na forma de acoplagem de competências, dirigida para o alcance da visão empreendedora (FILION, 1999, JULIEN, 2010).

O ato de construir e conservar os relacionamentos com os parceiros é representativo e está previsto nos estudos de Moger (2000, 2012), que denomina tais elementos como ativadores de rede, compreendendo-os como pessoas de competências relacionais junto a grupos de referência. Esses indivíduos estabelecem relações estratégicas com clientes, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições, buscando compartilhar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

A atuação de acordo com a racionalidade relacional favorece a manutenção e promoção dos relacionamentos, mesmo quando as interações não são positivas, até porque em dado espaço de tempo com vários episódios de interação estas relações não são necessariamente simétricas (LIN et al., 2005). Em sendo assim, o que faz com que o indivíduo permaneça numa relação, mesmo não dispondo de ganhos diretos e imediatos?

A resposta pode estar no sistema de créditos sociais segundo o qual, num relacionamento de longo prazo com interações assimétricas o credor mantém-se

¹ Informação disponível no <http://www.portodigital.org/>. Acesso em 15/07/12

na relação devido à expectativa de que o devedor lhe gere reconhecimento social; também é possível, e o mais comum, que ambos sejam credores e devedores mútuos, trocando recursos entre si. As transações entre indivíduos são meio de se manter e promover relações sociais e acumular reconhecimento social (LIN, 2001).

O investimento efetuado por pessoas em seus relacionamentos se molda pela atração por recursos que possibilitem o seu desenvolvimento, e isso constitui uma chancela social, por meio da qual, os indivíduos ou grupos acessam os recursos dispersos no ambiente, reforçam a sua identidade e se tornam reconhecidos no seu espaço social. Isto valida a importância de a rede de relacionamentos existir na condição de ferramenta utilizada pelo empreendedor na obtenção de recursos e aprendizagem (LIN, 2001; MELLO; LEÃO; PAIVA JR., 2006, MOGER, 2012).

Na condição de articulador, o empreendedor busca no outro a complementaridade de suas debilidades e investe em parcerias de longa duração, baseadas em realizações significativas para ambos. Logo, ele volta a atenção mais para o alcance de grandes resultados e menos para pequenos fatos que venham a ser eventualmente nocivos ao processo interativo, como forma de salvaguardar a relação, principalmente com seu interagentes estratégicos (PAIVA Jr., 2004).

O empreendedor relacional é um indivíduo que possui recursos significativos e promove ativamente processos de inovação inspirados em relações interpessoais estreitas com atores-chave, já que as atividades de pesquisa e desenvolvimento são aperfeiçoadas pelas informações compartilhadas na rede. A efetividade de sua ação em rede é influenciada pelo seu carisma, comunicabilidade e competência técnica (KOCH; KAUTONEN; GRÜNHAGEN, 2006 e COGLISER et al., 2012).

Os relacionamentos de cooperação

demandam relações de confiança, acordos sobre os movimentos, sentimento de pertencimento, equilíbrio de poderes, troca de informações transparentes e compartilhamento de valores. Logo, para que essa interação seja efetiva, os empreendedores têm que conhecer seus parceiros (PAIVA JR.; FERNANDES, 2012). Esse comportamento fortalece os laços relacionais do empreendedor de modo a garantir ganhos próprios e para o grupo, especialmente quando as trocas acontecem sem uma formalização contratual, como acontece com os pequenos e médios empresários chineses que se relacionam segundo guanxi. O guanxi é um tipo especial de relacionamento entre pessoas, além de ser muito comum, sendo considerado de extrema importância na China e se baseia principalmente na confiança pessoal, funcionando por meio da troca de favores mútuos ou em ciclos, por um período de tempo (CARLISLE; FLYNN, 2005, CHANG, 2011). A construção da rede requer tempo, uma vez que é preciso fortalecer o relacionamento até que a confiança seja estabelecida, visto que qualquer sentimento de desconfiança pode deixar o ciclo fraco e prejudicar toda a rede. É dessa forma que os empresários de pequenos e médios empreendimentos chineses levantam crédito para alavancar sua atividade negocial (SHENG, 2006, CHANG, 2011).

Percebemos, assim, a interação na rede como parte essencial da atividade empreendedora, o que somente reforça a natureza coletiva do empreendedorismo. Portanto, a relacionalidade acessa a intersubjetividade e potencializa as competências de modo a gerar ganhos mútuos. A atuação do empreendedor é fundamental para a criação e o posicionamento da empresa, pois ele possui habilidades de percepção integral do mundo, por outro lado, isso não tem haver necessariamente com o herói, nem o solitário, a considerar que ele precisa da coletividade para apoiá-lo na sua atividade.

Assim, a relacionalidade tem papel fundamental na estruturação do empreendedorismo, uma vez que é partir dela que o empreendedor, ao estabelecer uma comunicação reflexiva e dialógica² com seus parceiros negociais, constrói uma visão mais completa do mundo. Essa visão o faz ter uma capacidade aguçada de mediação que lhe permite construir novos contextos benignos ao seu empreendimento e transitar por diversos ambientes, de modo a integrá-los em torno de sua ação.

2.1 Competência relacional gerando qualidade na interação

A competência relacional e a sua relevância para o êxito das articulações de

² A comunicação reflexiva e dialógica é aquela favorecida pela reflexão e facilita o diálogo entre os parceiros negociais. Reflete uma característica do empreendedor que consiste na capacidade de refletir sobre os vários planos de sua prática e no estabelecimento de um diálogo permanente com os parceiros, prática que estabelece uma postura integrativa em torno da qual o empreendedor se fortalece e pode favorecer o grupo.

negócio nos induz a uma análise do modelo teórico proposto por Phan, Styles e Patterson (2005), conforme a Figura 1. Desse modo, os autores partem da teoria da matriz de previsão (prediction matrix) e procuraram evidências entre as competências relacionais que geram o aperfeiçoamento da qualidade nas interações, a partir da pesquisa qualitativa com 27 empresas localizadas em quatro países, quais sejam: Austrália, Indonésia, Malásia e Taiwan.

A utilização de parte do modelo tem a finalidade de inspiração na busca de dimensões que possam aclarar o entendimento sobre essa relação. A contribuição do estudo reside, portanto, na utilização do modelo como suporte para a geração de aportes que possam auxiliar na compreensão das dimensões voltadas para aclarar formas de associação entre competência relacional e qualidade interativa e trazer aspectos que imprimem a necessidade de novos enfoques, aprofundando as discussões em torno da temática em tela.

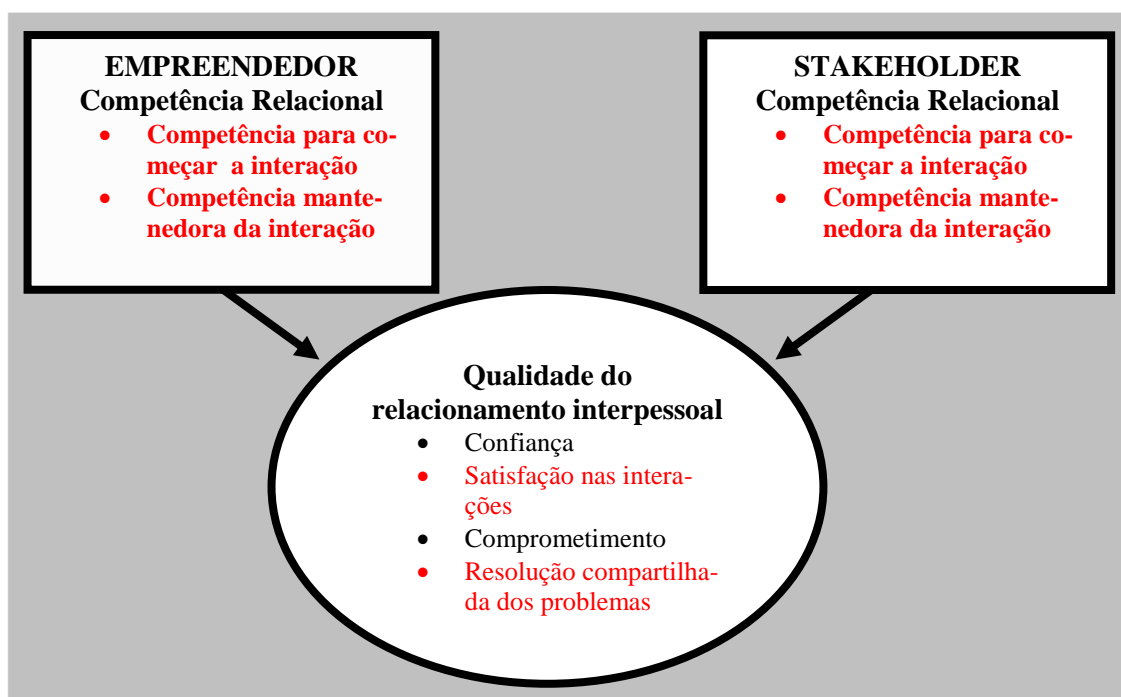


Figura 1 – competência para a qualidade do relacionamento interpessoal
Fonte: Adaptado de Phan et al. (2005).

A competência relacional consiste no saber fazer e saber ser manifestados no esforço de comunicabilidade do indivíduo, de modo a facilitar a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos mutuamente satisfatórios. Essa competência também diz respeito a outros atributos pessoais desenvolvidos junto aos parceiros, tais como compromisso e confiança (PHAN et al., 2005; HAN, 2007; LIU et al., 2008). Ela representa, portanto, um mecanismo de desenvolvimento dos empreendedores na tarefa de dinamizar sua cadeia integrada de geração de valor compartilhado e potencializar o capital social.

A análise da competência, sob a perspectiva de Feuerschütte e Alperstedt (2008), remete à associação entre competência e processo de aprendizagem, isto é, acessa a ideia de que tal competência se expressa na ação em determinado contexto e sob a égide de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos dos indivíduos.

Inspirada na psicologia social e em alguns construtos de marketing de relacionamento, a concepção teórica de Phan et al. (2005) foi construída sob a inspiração de uma metodologia de pesquisa de estudo de caso, ao ser utilizada uma abordagem “modo de descoberta multinacional”. Assim, a pesquisa realizada produziu insights teóricos com base em um amplo estudo qualitativo de parcerias de negócio internacionais bem sucedidas. Portanto, o resultado do estudo contempla uma concepção teórica destinada ao exame do impacto da competência relacional do gerente no desempenho dos relacionamentos existentes, mediados pelo esforço de qualidade na interação social e no comportamento comunicativo.

A seguir será apresentado um quadro conceitual, Quadro 1, com as diversas dimensões e subdimensões para a qualidade do relacionamento nas interações inspirados no modelo de Phan et al. (2005).

Quadro 1. As diversas dimensões e subdimensões para a qualidade do relacionamento

Competência Relacional	As competências de relacionamento correspondem à busca no outro de componentes externos obtidos por meio da interação com os parceiros em várias esferas para obtenção de resultados.	Competência para começar a interação	O empreendedor inicia os relacionamentos para acessar recursos durante todo o desenvolvimento de seu negócio, variando os esforços de captação dos tais recursos de acordo com as fases de crescimento da empresa.
		Competência mantenedora da interação	Corresponde ao ato de se manter os relacionamentos com os parceiros, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições representando tais atores como ativadores de rede. Esses são pessoas com habilidades de manter relacionamento junto a grupos de referência. Esses estabelecem e regulam relações estratégicas que lhe geram significados compartilháveis de modo a intercambiar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.
Qualidade do relacionamento interpessoal	Dimensão do composto de confiança interpessoal, satisfação com os parceiros e comprometimento com os esforços de	Confiança	Importante para o alcance do capital social como parte de um projeto de negócio que exige credibilidade mútua na interação. Constitui um recurso primordial para o fortalecimento da interação do empreendedor com seus parceiros estratégicos, troca de experiência entre pares e posicionamento ético.

	cooperação e solução compartilhada de problemas (FINK et al., 2008).	Satisfação nas interações	Chave para a efetivação de um projeto de negócio, uma vez que são protagonizadas pela articulação com <i>stakeholders</i> e estimuladas por comportamentos de aprendizagem e exercício do diálogo contínuo. Isso ocorre em função da busca por se atender necessidades e expectativas recíprocas, advindas de envolvimento apropriados em atividades e decisões.
		Comprometimento	Demanda competências interpessoais que lhe garantam um clima de confiabilidade no sentido de desenvolverem e manterem relações estreitas com seus parceiros e prover ganhos mútuos nos acordos. Isso deve ocorrer nas esferas pessoais, organizacionais e interorganizacionais, na medida em que for aumentando o grau de sensibilidade interpessoal.
		Resolução compartilhada de problemas	Ação ou efeito de resolver situações duvidosas ou questões que implicam dificuldades de decisão ou deliberação, a serem solucionadas de forma compartilhada.

Fonte: elaboração dos autores (2012).

Uma dada que pode auxiliar na compreensão do bom funcionamento de sistemas fundamentados nos relacionamentos como fonte de recursos pode estar na teoria do capital social, um ativo coletivo que garante aos membros do grupo créditos que podem ser utilizados para o alcance de seus objetivos. Logo, as competências relacionais são fontes geradoras de identificação de oportunidades e potencialização de negócios por meio da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor.

Assim, a interação na rede de negócios constitui componente primordial da atividade empreendedora, condição que reforça a natureza coletiva do empreendedorismo. A relacionalidade acessa o compartilhamento de ideias e ações, além de intensificar o desenvolvimento de competências empreendedoras geradoras de ganhos mútuos (ALMEIDA; FERNANDES, 2006). Portanto, a competência relacional consiste na capacidade integrada dos atores que facilitam a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de vínculos mutuamente satisfatórios, sob a égide de compromissos, confiança, boa repu-

tação, expertise e capacidade de negociação com parceiros (BRUSH; GREENE; HART, 2001; PHAN et al., 2005).

O estudo desenvolvido por Minello et al (2012) ilustra o valor da competência relacional quando tenta analisar relatos de empreendedores que vivenciaram certo insucesso empresarial e reconhecem que a busca por relacionamentos em redes de negócios eram formas de acessar alternativas para se superar a adversidade do fracasso empresarial, mobilizar recursos pessoais e financeiros, além alcançar condições favoráveis ao empreendimento frente a momentos críticos de negócio.

3. Procedimentos Metodológicos

O estudo qualitativo demanda o desenvolvimento de uma noção de contexto do ator que atua num intercâmbio direto com seu ambiente natural e se estabelece por mediação das características particulares da sociedade a que pertence.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador procura analisar um fenômeno por intermédio da observação e estudo do

mesmo (MINAYO, 2007). . Partimos da abordagem da construção social da realidade desenvolvida por Berger e Luckman (1985). Segundo Spink e Frezza (2006), tal conceito oferece insumos para a compreensão dos processos de subjetivação-objetivação, por meio de mecanismos básicos como tipificação, institucionalização e socialização que permitem ao indivíduo transforma-se em um “produto social” atuando numa dinâmica de continuidade e ruptura, que possibilita a transformação social (BERGER; LUCKMAN, 1985).

3.1 Natureza do estudo

Este estudo é fruto de uma pesquisa de natureza qualitativo cuja coleta dos dados consistiu na descrição de dois blocos de empresas do setor de base tecnológica, possibilitando a categorização de elementos chave para o entendimento do perfil relacional e da capacidade interativa de aperfeiçoamento da qualidade entre dirigentes de empresas.

Portanto, foram entrevistados 14 CEOs de empresas de pequeno e médio porte que atuam no setor de TIC onde as territorialidades e buscas inflamadas por recursos ilustram uma atmosfera de reiterados oportunismos, barganhas e embustes. Essa informação assinala uma preocupação relativa à aplicabilidade de modelos de cooperação e reciprocidade, num cotidiano em que o imperativo do oportunismo é a posição inelutável das transações entre grupos de interagentes no campo dos negócios.

No Bloco A, temos as empresas Alfa e Beta. A empresa Alfa é uma das companhias de desenvolvimento em informática mais conhecidas do mercado. Surgiu há 12 anos, em uma pequena sala com apenas uma mesa e duas cadeiras emprestadas. Os seus primeiros projetos foram produzidos em março de 1991, mas ela só foi realmente firmada em outubro daquele ano. Depois disso, não parou mais de crescer, somando produtos e projetos bem sucedidos. A empresa está sediada em

Recife, mas está presente em 22 estados brasileiros. São mais de 220 entidades que confiam seus sistemas a essa empresa.

Desde janeiro de 2000, a empresa Beta se centra na criação de produtos inovadores no mercado de entretenimento eletrônico, tendo sido reconhecida como referência no desenvolvimento de jogos multiplayer online, simulações (game-based learning) e advergames. Dentre seus principais clientes estão a Goodyear, Coca-Cola, Brasil Telecom, MTV e o SEBRAE. Com sede no coração do Porto Digital, a empresa participa ativamente do desenvolvimento do mercado nacional de jogos e é membro da Associação Brasileira das desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos. Esse ambiente parece exigir empreendedores com perfil reflexivo e capacidade de aprendizagem na ação.

No Bloco B, o processo se iniciou por meio da entrevista com um dirigente associado ao SOFTEX³, quando lhe foi solicitado que referenciasse três outros empreendedores que alcançaram certo êxito no setor, inclusive a quem ele reputasse como tendo perfil relacional. Os empreendedores sugeridos foram procurados e a cada entrevista realizada, eram pedidas outras referências na intenção de se delinear um grupo organizado em rede, busca que se findou na décima segunda entrevista, em função da saturação dos nomes.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador procura analisar um fenômeno por intermédio da observação e estudo do mesmo (MINAYO, 2007). Partimos da abordagem da construção social da realidade desenvolvida por Berger e Luckman (1985). Segundo Spink e Frezza

³A Sociedade SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software brasileiro, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público criada em 03/12/1996, com sede em Campinas e tem como missão “Ampliar a competitividade das empresas brasileiras de software e serviços e sua participação nos mercados nacional e internacional, promovendo o desenvolvimento do Brasil”

(2006), tal conceito oferece insumos para a compreensão dos processos de subjetivação-objetivação, através de mecanismos básicos como tipificação, institucionalização e socialização que permitem ao indivíduo transforma-se em um “produto social” atuando numa dinâmica de continuidade e ruptura, que possibilita a transformação social (BERGER; LUCKMAN, 1985).

O Polo de Tecnologia da Informação e Comunicação da Região Metropolitana do Recife é um ambiente geográfico e institucional onde se localizam empresas que demandam gestores com perfil reflexivo e capacidade de aprendizagem na ação (SCHON, 2000). Considera-se que a difusão do conhecimento, facilitada pela aproximação, seja fundamental para o êxito Polo devido às oportunidades de aprendizado por interação entre agentes econômicos. As facilidades de comunicação introduzidas pelas novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) fazem com que se construa um ambiente propício para a circulação de informação e serviços independentemente do porte das empresas, promovendo transações mais intensivas com parceiros externos (CAVALCANTI FILHO, 2013).

Conforme as análises do Instituto de Pesquisas Gartner, em 2012, os mercados emergentes de TI, a exemplo do Brasil, cresceram em 2012 acima da média global, estimada em 4,6%. O setor de TIC no país registrará elevação de mais que o dobro de seu volume de negócios, podendo alcançar taxas que permanecem entre 10 e 12%. Até 2015, a consultoria prevê que o mercado brasileiro de TI experimentará taxa de crescimento anual de 9,9% e o Brasil responderá por mais de 40% dos negócios na América Latina (CAVALCANTI FILHO, 2013).

3.2 Tratamento dos dados

Depois de efetuadas as entrevistas semiestruturadas e realizadas as transcri-

ções dos relatos, fez-se uso de várias leituras flutuantes com o intuito de se familiarizar com os achados e ultrapassar a sensação de caos inicial característico dessa etapa (MINAYO, 2007). Posteriormente, elaborou-se a constituição do corpus no que se refere à organização do material coletado, considerando os elementos de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência dos documentos e entrevistas analisados em relação ao objetivo da pesquisa.

3.3 Análise dos dados

O plano analítico compreendeu a uma análise do material resultante do processo de transcrição dos relatos dos entrevistados, escolhidos de acordo com os preceitos teóricos e achados relativos. Na sequência, efetuou-se a agregação dos dados. Essa estratégia permite a compreensão das categorias teóricas estabelecidas com fundamento para o modelo conceitual de Phan et al., (2005) e dos temas relacionados às competências empreendedoras de criação e desenvolvimento de relacionamentos, por meio de relatos baseados na experiência vivida pelos dirigentes.

No que tange ao tratamento analítico do estudo, adotou-se a técnica de análise de conteúdo temática ou semântica, conforme Bardin (2004) e Bauer & Gaskell, (2002). A partir daí, as entrevistas começam a ser analisadas e cada trecho representativo das dimensões é tratado de acordo com sua adequação a determinada categoria. Essa estratégia permitiu a compreensão do processo de desenvolvimento de competências por meio dos relatos baseados na experiência vivida dos dirigentes.

3.4 Qualidade e Confiabilidade dos dados

A fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico do auditor da investigação, com o intuito de se

preservar o processo analítico e evitar vieses interpretativos. Esse processo recursivo permitiu consubstanciar a análise dos dados como forma de validação.

A reflexividade também auxiliou na validação a considerar que foi uma constante forma de atenuar elementos limitantes que restringem a qualidade das entrevistas e análises de campo. Assim, resgatou-se a orientação de Alvesson e Skoldberg (2004) de que a reflexividade é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador. Em suma, é imperativo, num estudo qualitativo, desenvolver uma noção de contexto do sujeito que atue num intercâmbio direto com seu ambiente natural e se estabeleça por mediação das características particulares da sociedade a que pertence.

4. Resultados

A análise dos dados revela as dimensões da competência relacional que surgem da interação do empreendedor com seus stakeholders movidos pela intenção de aperfeiçoar os modos de interação a ponto de alcançarem resultados satisfatórios de êxito socialmente reconhecido, conforme ilustrado no Quadro 2. Nesse esforço, a realidade empírica evoca a compreensão do arcabouço teórico de Phan et al. (2005), conforme uma lógica recursiva equivalente a um ciclo virtuoso, tendo em conta que o relacionamento interpes-

soal exerce influência sobre o comportamento dos empreendedores, os quais, por sua vez, também influenciam os grupos articuladores desses relacionamentos.

As dimensões descritas no modelo de competência para a qualidade do relacionamento interpessoal destacam a maior frequência dos atributos das competências de relacionamento, situação que realça a importância do estabelecimento, sustentação e conservação das interações com parceiros na geração de projetos compartilháveis. O polo digital de Pernambuco, por exemplo, enseja uma atmosfera de negócios competitiva e dinâmica, e, por isso, suas empresas demandam certa versatilidade ao lidarem com ambientes voláteis e caóticos, além da presença de dirigentes alavancadores das capacidades dos atores estratégicos vinculados a esses ambientes, tais como clientes, governo, concorrentes e entidades de apoio como SEBRAE e BNDES.

A alavancagem dos atores atuantes nesses ambientes também pode ser ilustrada nos estudos citados de Senhoras (2007) e Äyväri e Möller (2008), quando ratificam que o êxito dos empreendedores na atividade empresarial local e pressupõem a emergência de habilidades relacionais imbricadas com o incremento de vantagem competitiva e sustentabilidade dos empreendimentos no contexto das suas redes de negócio, inclusive no acesso aos mercados internacionais, como comprovam os estudos de Han (2007).

Quadro 2 – Mapeamento das dimensões da relacionalidade em blocos de negócios de tecnologia intensiva.

CASOS ILUSTRATIVOS	COMPETÊNCIA RELACIONAL		QUALIDADE DE RELACIONAMENTO			
	Competência para começar a interação	Competência mantenedora da interação	Confiança	Satisfação nas interações	Comprometimento	Resolução compartilhada dos problemas
BLOCO A Empresas de desenvolvimento de software e entretenimento	Assertividade Competência instrumental	Sensibilidade interpessoal Tomada de perspectiva	Credibilidade Benevolência	Alteridade	Manutenção de relacionamentos próximos De difícil	Resolução de conflitos

mento eletrônico		Altruísmo			avaliação e descrição	
BLOCO B Empresas exportadoras de software	Utilização da rede com <i>stakeholders</i> Habilidade de comunicação Negociar com parceiros de negócios	Mobilização de contatos Aperfeiçoamento da comunicação Sustentação dos acordos com parceiros	Troca de informações Obtenção de informações chave Agilidade nas difusões	Ocupação de cargos políticos Liderança junto aos pares Espaço propício a novos contatos Convivência em ambiente benigno	Fortalecimento de relacionamentos De difícil avaliação e descrição	Identificação de sinergia com parceiros Conciliação de interesses

Fonte: elaboração dos autores, 2012.

4.1 Bloco A: Empresas desenvolvedoras de software e entretenimento eletrônico

A assertividade e competência instrumental se revelam primordiais para o início dos relacionamentos, uma vez que ela está presente na maioria dos enunciados dos entrevistados quando se referem à escolha de interagentes em que elementos como credibilidade e reciprocidade são chaves para o êxito de parcerias e alianças, conforme ilustra o relato a seguir:

“... participando dos eventos, das discussões, você vai conhecendo as pessoas, primeiro do ponto de vista dos produtos, depois do ponto de vista dos estilos. Olha, com esse cara não adianta levar oportunidades duvidosas porque ele é não investe muito, ele só quer coisas muito concretas, oportunidades muito imediatas, muito reais; esse outro cara não, está com dinheiro em caixa e procurando oportunidades de longo prazo. Eu acho que da participação na associação, as informações trocadas na rede são o

recurso mais relevante...”
[E3;201:208].

Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005) corroboram o pensamento implícito no relato acima quando afirmam que a informação compartilhada na rede propicia aportes no âmbito da aprendizagem e desenvolvimento de novas habilidades induzindo a movimentos de inovação, o que resulta em vantagem competitiva. Chabaud e Ngijol, (2005) também apontam outra vantagem da troca de informações, quando vislumbram melhores possibilidades de pesquisar e avaliar oportunidades de negócios.

O desenvolvimento das competências relacionais vai produzindo certa acoplagem de competências tácitas entre os interagentes da empresa e da rede, na medida em que alguns dos administradores vão se especializando em habilidades tecnológicas, ao passo que outros se voltam para práticas negociais, marcando, assim, a importância de se ter competências relacionais e a harmonização de capacidades que repercutem no êxito das ações coletivas, como constatado também

no estudo realizado junto a dirigentes de empresas da nova economia, pesquisadas por Mello et al. (2006). Nesse sentido, essas competências podem representar elemento diferenciador e gerador de valor para o empreendimento e seus parceiros da rede.

Por outro lado, a rede não é sempre tão benigna para todos os seus integrantes devido a fatores como desigualdade no acesso a fontes de financiamento, dominação de conhecimento, assimetria de poder e disparidades tecnológicas. Os estudos de Phan et al. (2005) carecem de uma reflexão crítica quanto à rede social do empreendedor, uma vez que ela pode conter elementos de dominação que inibem a cooperação. A exploração muitas vezes é experienciada por dirigentes de pequenas e médias empresas, os quais sofrem os efeitos de práticas precarizadoras de esforços operacionais conjuntos.

Um estudo de Johnsen e Ford (2008) relata o que acontece com os relacionamentos entre dirigentes de empresas de portes diferentes e seus resultados mostram que as consequências da assimetria de porte pode variar muito entre players distintos, com a emergência de resultados positivos e negativos. As implicações positivas residem no fato de que líderes de pequenas empresas podem tirar proveito da assimetria de tamanho quando capitalizam novos clientes em decorrência de se relacionarem com grandes grupos (geração de reconhecimento social), além de poderem desenvolver a confiança e segurança para efetuarem acordos construtivos e equilibrados nos contratos com os clientes. Nesse estudo, constatam também acordos de teor perverso e fragilizador dos objetivos das pequenas empresas, uma vez que comportamentos oportunistas de grandes grupos residem em se valer da rede apenas para obtenção de vantagens egoísticas, indispondo-se a acrescentar valor real ao coletivo.

Sob esse prisma humano de articulação, os estudos de Lui (2009)

asseveram que os elementos simbólicos relevantes na construção e no fortalecimento dos relacionamentos comunicativos como a confiança, e comprometimento na efetivação de complexos contratos interfirmas tendem a potencializar o acesso e aquisição de conhecimento ao longo do tempo entre as partes. Sob essa lógica, os parceiros estabelecem laços voltados para reduzir custos e agregar valor que gere benefícios mútuos como mostraram os resultados de Phan et al. (2005).

Na qualidade do relacionamento, a variável que mais se destaca é o comprometimento, que expressando o índice de 33%, alinha-se com a ideia de que o senso de dever transforma-se em credibilidade. Não obstante, a confiança que os membros de uma rede depositam no empreendedor é útil para ele angariar a reputação positiva nos espaços de negócio. Segundo Lin, Cook e Burt (2005), a rede social funciona como um sistema de crédito social que se ancora na convicção de que todos estão comprometidos com o bem comum e as obrigações são recíprocas, ideia que se coaduna com o conceito de rede empreendedora proposto por Strobl e Peters (2013), quando discutem a complexidade das redes de destino turístico e os sistemas de governança; além disso, a reputação consiste no reconhecimento pelo grupo de que o indivíduo irá honrar os compromissos assumidos perante os parceiros.

Para o estabelecimento de alianças, o comprometimento vem atrelado à capacidade de resolução de conflitos como elementos constantes das alianças, dadas a dependência entre os interagentes, a confiança, a troca de informações corretas e a sensação de não se estar sendo enganado se completam com a consolidação da parceria (PHAN et al., 2005). Granovetter (1985) alerta que isso ocorre também pela não restituição dos ativos sociais antes disponibilizados. O autor atenta para a figura do oportunista como elemento fragilizador do capital social, por prejudicar o fluxo de recursos e reduzir o grau de confiança entre os interagentes,

cujo efeito negativo se traduz no aumento dos custos de transação. Isso pode decorrer do medo de favoritismos, subornos, dribles, trapaças e embustes, atos que desencadeiam comportamento de desconfiança e provocam a erosão do relacionamento.

A questão da perenidade para a geração da confiança nos relacionamento é constatada também por Sheng (2011), quando disserta sobre os modelos de financiamento baseados em guanxi no Brasil, ratificando que a construção de articulações de negócio requer tempo para fortalecer o relacionamento até que a confiança seja estabelecida. Para Hite (2005), os recursos propiciados por esses relacionamentos estão associados à imersão nos laços fortes e constituem informações especiais, conhecimento tácito, solução compartilhada de problemas e comprometimento recíproco. No entanto, a rede social não é estática, ela faz parte do contexto do negócio e pode ser ativada de acordo com as necessidades das partes.

4.2 Bloco B: Empresas exportadoras de software

A mobilização de contatos representa a escolha de um laço da rede e de um recurso em meio à gama de recursos que o indivíduo possui para empreender determinada ação (LIN, 2005, LIU, 2009). Foi percebido que a mobilização dos contatos se apresentou com índice de 3 em cada 5 das enunciações. Esse resultado pode residir no fato de que os empreendedores buscam os recursos na sua rede, e por já fazerem parte dela não precisam gerar grandes investimentos para acessá-la. Como explica Lin (2001) sobre as relações homofílicas e heterofílicas em que a primeira se dá entre indivíduos com características sociais similares, enquanto que a segunda ocorre entre indivíduos com características sociais diferentes.

O processo de mobilizar relacionamentos tende a variar ao longo do desenvolvimento do negócio, como

sugerem Vasconcelos (2006) e Moger (2012), o empreendedor vai mobilizar contatos para acessar recursos durante todo o desenvolvimento de seu negócio, variando os tipos de recursos de acordo com as fases de crescimento da empresa. Os recursos presentes na rede de referência do indivíduo estão associados aos laços fortes (GRANOVETTER 1985), são difíceis de serem acessados por outras vias que não os contatos e geralmente são de importância estratégica para a empresa.

Greve e Salaff (2003) e Minniti (2013) trazem o entendimento de que na fase inicial do negócio o empreendedor seleciona as pessoas com quem vai discutir suas ideias pelo grau de confiança estabelecido entre as partes, o que gera uma rede restrita, geralmente formada por familiares e amigos de longa data com quem pode discutir seus planos, com o intuito de proteger sua opinião.

A mobilização de contatos pessoais durante o estabelecimento do negócio se confirma entre os empreendedores da rede estudada. A maior parte dos entrevistados recorreu a familiares, amigos de infância ou amigos de faculdade, para captar recursos econômicos ou sociais necessários ao estabelecimento do negócio. Os relatos a seguir ilustram o comentário acima:

“...eu não entendia absolutamente nada desse negócio de telefonia, mas tinha um amigo de infância que conhecia, que tinha trabalhado com isso, então aí eu procurei ele[...] começamos a trabalhar e fizemos o primeiro contato com um parente meu, que apesar de distante me recebeu, ele era diretor da rede globo na época...” [E1; 45:49]

“...no começo era tudo muito difícil, a gente não tinha sala, começamos consertando computador em um dos quartos da casa da mãe do meu amigo e sócio...”[E4;

65:71]

Juntamente com o aperfeiçoamento da comunicação e a sustentação dos acordos com parceiros, o contínuo esforço de comunicação nas diversas esferas ocorre no sentido de se entender o outro para facilitar a interação e alcançar um resultado profícuo. Esse movimento está ancorado em uma razão relacional, cujo princípio reside no fato de que relações potencializadas para ganhos coletivos estão acima de ações atomizadas⁴ voltadas para benefícios individuais (Lin, 1999b; Paiva Jr; Fernandes, 2012).

Na rede estudada, a unidade negociar com parceiros de negócios aparece em destaque, considerando que essa dimensão representa o ato de trabalhar para um resultado equânime, de forma que a confiança e credibilidade sejam reforçadas. A mobilização baseada nesse princípio parece fortalecer o grupo e gerar subsídios para que o capital social seja incrementado e sua utilização seja potencializada.

A partir do reconhecimento da responsabilidade das partes envolvidas, a confiança é construída e alianças duradouras são estabelecidas de maneira a fortalecer o setor como um todo. Granovetter (1985) explica que os indivíduos podem acessar uma nova rede a partir de atores da rede de outrem, para tanto o empreendedor precisa encontrar laços que liguem grupos e indivíduos que ele denomina “pontes”. As redes não precisam ser conexas, mas os indivíduos precisam ter interesses convergentes para viabilizar o acesso à rede de um e do outro.

Estudos de Iskanius e Lamminsalo, (2005) e Lindstrand (2011), com empresas de biotecnologia, sobre como a ação em rede influencia a internacionalização corroboram o pensamento de Granovetter (1985) quando atestam que o empreendedor busca o indivíduo dentro da rede

dele que tenha ligação com a rede onde ele pretende entrar. No entanto, para que a ação seja efetiva o empreendedor deverá ter atuação ativa na rede, é preciso ser um ator com créditos sociais.

O ato de se negociar com parceiros de negócios realça a necessidade do acesso às novas redes que se potencializam em âmbito diferentes. Isso tem tendência de acontecer mais em função de oportunidades de trabalho que surgem devido à reputação do empreendedor. E, mesmo quando não é diretamente acionada, a rede social provê reputação ao indivíduo, possibilitando o estabelecimento de novas parcerias e a entrada em redes distintas, como pode ser verificado no enunciado apresentado a seguir:

“... a internacionalização foi fruto da nacionalização, então a gente começou trabalhando bem localmente com a hipercard, a hipercard contratou uma empresa internacional para trocar o PABX deles e a gente precisou integrar o nosso equipamento com esse novo PABX, com isso tivemos contato com as pessoas dessa empresa, ou seja, aumentamos a nossa rede de contatos. Essas pessoas viram a nossa competência o nosso comprometimento e nos chamaram pra fazer outros trabalhos pra outros clientes deles em São Paulo, e nós começamos a fazer em São Paulo então essas pessoas de São Paulo começaram a ter responsabilidades internacionais e nos chamaram pra fazer trabalhos fora do Brasil, ou seja, um trabalho local gerou trabalho nacional que gerou negócio internacional, é uma teia” [E1; 161:177]

Observamos que, o acesso à rede está intrinsecamente relacionado à capacidade de desenvolver e nutrir relacionamentos com habilidade de comunicação manifestada pelos interagentes. Como

⁴Ações desenvolvidas de forma isolada, sem considerar os aspectos da coletividade.

apresentam Iskanius e Lamminsalo (2005, p.16) em suas conclusões: “estabelecer parceria com empresas grandes às quais o empreendedor possa se amparar traz algumas vantagens no processo de internacionalização [...], construir relacionamentos parece ser o melhor caminho para fazer negócios e aproveitar as oportunidades”.

Na rede estudada, a unidade negociar com parceiros de negócios aparece em destaque, considerando que essa dimensão representa o ato de trabalhar para um resultado equânime, de forma que a confiança e credibilidade sejam reforçadas. A mobilização baseada nesse princípio parece fortalecer o grupo e gerar subsídios para que o capital social seja incrementado e sua utilização seja potencializada (JULIEN, 2010).

Os resultados dos estudos de McDowell et al. (2010) revelam que tanto a confiança quanto a dependência recíproca são preditores de alto desempenho para pequenas e médias empresas numa cadeia de relacionamento de fornecedores. Isso corrobora com os resultados descritos anteriormente em que o cumprimento de compromissos consolida relações reciprocamente vantajosas e viabiliza o usufruto dos benefícios da parceria como forma de perenizar o negócio. A partir do reconhecimento da responsabilidade das partes envolvidas, a confiança é construída e alianças duradouras são estabelecidas de maneira a consolidar o setor.

A troca de informações emerge com baixa frequência, fato que realça a condição de quem está acessando a rede, ainda desprovido de reputação. Parece ser que quando o empreendedor está acessando a rede não há suficiente confiança para o exercício da troca de informações, a considerar que este é um ativo significativo para os atores que se articulam na sua rede.

Segundo declaração dos empreendedores, o setor de TIC é recente e não

tem força econômica que justifique a mobilização dos dirigentes públicos, por isso é desprivilegiado em relação a investimentos, razão pela qual, parece importante que haja unidade no grupo no qual ele demonstra que apesar de todos os entraves vivenciados pelo setor, a força da articulação tem melhorado as condições para o desenvolvimento:

“Quando Joaquim Francisco era governador a gente não conseguia absolutamente nada. Trouxemos o SOFTEX para cá, o prefeito era Jarbas, o apoio governamental que teve foi porque tinha alguém do setor dentro do governo, Cláudio Marinho e Pedro Sérgio. Durante o governo Arraes, Sérgio Rezende era um grande amigo do setor e conseguiu 30 mil reais na época, para fazermos a sede do SOFTEX, e mais nada. Aí no primeiro governo de Jarbas a gente fez uma grande articulação, a agenda da informática de Pernambuco, um grupo de 19 empresários que se reunia semanalmente colocando dinheiro vivo, pra criar um ambiente positivo; o máximo que conseguimos foi um contrato e com a CELPE, que era pública e Silvio Meira, que estava no pacto 21 conseguiu dinheiro pra fazer o Porto Digital. Veja a desproporcionalidade entre a visibilidade Porto Digital e a quantidade de dinheiro que foi investido. Jarbas e Mendoncinha quando contam a história do governo deles citam cinco grandes coisas entre elas o Porto Digital, mas foram 17 milhões de reais, não foi nada. Qualquer outra coisa importante custa centenas de milhões [...] No segundo governo de Jarbas, depois de muitos anos, já na metade do segundo governo conseguiu se articular um contrato interessante para que o governo

comprasse localmente uma parte dos serviços que ele sempre comprou de fora[...] isso é reflexo daquela agenda Pernambuco, de 99 [...] foi aí que a gente conseguiu vender, ter algum espaço dentro do Governo do Estado. Na prefeitura do Recife era a mesma coisa. Quando João Paulo assumiu a prefeitura nós estávamos no auge da nossa articulação e conseguimos barrar uma compra que a prefeitura ia fazer de um sistema lá de Curitiba, mas também não conseguimos fazê-la comprar da gente...” [E3; 338:352]

No âmbito político, a percepção sobre acesso a estruturas de poder se revela na avidez dos empreendedores por ocupação de cargos de cargos públicos e de liderança junto aos pares, representando quase a metade das citações. Assim, o esforço de reconhecimento por meio desses cargos parece estar relacionado à intenção de exercer influência sobre o grupo. Por outro lado, quando rodeados por disputas apertadas entre esses pares, tais elementos podem fragilizar os laços da rede e bloquear a cooperação e confiança no seio das aventuras compartilhadas.

A ocupação de cargos de liderança representa, portanto, uma condição imprescindível ao alcance dos recursos almejados pelo empreendedor, pois o componente político da ação compartilhada redundando em oportunidades de negócios que beneficiam a ele e a sua rede, fato que se repercute na manutenção das suas capacidades concorrenciais e na identificação de sinergia com parceiros.

Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005) e Dimitratos et al, 2011) corroboram o pensamento acima quando afirmam que o acesso à informações chave na rede propicia aportes no âmbito da aprendizagem e desenvolvimento de novas habilidades induzido à movimentos de inovação, o que resulta em vantagem competitiva, além de vantagens na troca de informações,

melhores possibilidades de pesquisar e avaliar oportunidades de negócios.

Em mercados internacionais, a troca de informações na rede é fundamental como suporte ao reconhecimento de oportunidades, à geração de um saber especializado a respeito da cultura negocial do mercado anfitrião, ao auxilia no estabelecimento de alianças estratégicas e na provisão de credibilidade (COVIELLO; MUNRO, 1995; DIMITRATOS et al., 2011).

A percepção da contribuição do pertencimento à rede para o bem estar do indivíduo pelos entrevistados foi baixa. A categoria com maior frequência “estar em espaço propício a relacionamentos” obteve maior destaque por se associar ao estabelecimento de relacionamentos de negócio e menos a envolvimento de amizade, embora um não inviabilize o outro.

O fomento a comportamentos voltados para a conciliação de interesses possibilita o alcance dos resultados conjuntos, mesmo onde persista distância nas relações entre os atores envolvidos, de modo a permitir o alcance de determinado êxito em espaços onde ocorre a troca de informação e a transmissão de *savoir-faire*. Isso vai ao encontro do estudo de Sargent et al. (2011), quando utiliza a abordagem interacional do insight para analisar a resolução de conflitos sob o prisma socialmente relacional, a fim de averiguar formas de eliminação de ruídos de comunicação e conciliação de valores que gerem a efetividade de resultados, conforme interesses compartilháveis e alcance de metas e objetivos de forma articulada, dinâmica e adaptativa entre as partes.

A convivência num ambiente benigno fortalece o capital social, conforme indicam os estudos de Glover; Parry; Shnew (2005) e Cao & Zhang (2011), quando asseveram que nas conversas informais, os indivíduos se abrem para os relacionamentos e essas ocasiões facilitam o incremento do capital

social. A coesão da rede estudada pode ter como um dos motivadores os encontros que acontecem fora dos espaços e momentos de trabalho, os quais parecem fortalecer o espírito de grupo e facilitar o surgimento de oportunidades de negócio, uma vez que permitem a troca de ideias de forma mais livre, descontraída, como indica o recorte abaixo:

“... a proximidade geográfica facilita que você encontre as pessoas no dia a dia, no restaurante, em um bar, no ambiente de trabalho, na rua, em qualquer lugar, então só o fato de você estar enxergando essas pessoas, convivendo com elas te lembram de coisas que você poderia estar fazendo com elas...” [E5; 104:109]

4.3 Interação conceitual dos blocos A e B

A competência relacional demonstra sua relevância para o êxito das articulações de negócio no polo de tecnologia da informação e comunicação de Pernambuco ao atender as exigências de relacionamentos interfirmas marcadas pela cooperação e as interações pautadas pela dependência e assimetrias, incorporando as estratégias competitivas na busca de sustentabilidade, a exemplo do que ilustra o estudo de ERDENER e SHAPIRO (2005) e YAN et al (2010).

O comprometimento parece ser um elemento chave para a afirmação de relacionamentos, no entanto nenhum entrevistado, tanto do Bloco A como do Bloco B, conseguiu definir ou descrever como o comprometimento é avaliado, embora todos tenham afirmado que ele seria necessário e estava presente nas interações dos participantes da rede. Assim, uma sugestão de pesquisa poderia ser a busca por se compreender de que modo o comprometimento é avaliado em ações coletivas e qual a sua contribuição no estabelecimento de relações negociais.

Os entrevistados encontram na

articulação a força necessária para lidar com todos os aspectos que envolvem a atividade empreendedora como disputas políticas, concorrência e aproveitamento de oportunidades. Como elementos importantes nos processos de esvaziamento das ações de cooperação e os lastros de confiança, as disputas por poder carecem de maior aprofundamento teórico nos estudos de Phan et al (2005), uma vez que deixa de fora o componente político das redes de negócio. Os empreendedores tidos como relacionais são aqueles que desenvolvem ações políticas na direção das entidades representativas da classe; da mesma forma, os ocupantes de cargos de liderança são pessoas com aguçada capacidade de relacionamento.

No espaço estudado há um intercâmbio intenso de colaboradores entre as empresas e essas combinações possibilitam ao polo prover maior número de soluções com um volume menor de insumos. Também foi percebido que grande parte dos negócios fechados tanto no Bloco A como no B são realizados em parcerias, demonstrando a importância da acoplagem de competências. Além disso, por ser um setor recente, segundo fala de vários empreendedores, tem força econômica limitada para captar a atenção dos dirigentes, por isso é desprivilegiado em relação a ações de investimento na atividade. Nesse sentido, é importante que haja unidade no grupo no sentido de potencializar as ações.

O argumento fundamental da discussão diz respeito ao fato de a competência relacional ser mediada pela qualidade do relacionamento interpessoal entre dirigentes de negócio, como ilustram os achados da análise dos dois blocos de empresas investigadas. A sustentação do empreendedor nas redes pode ser compreendida pelo desenvolvimento de alianças, por meio de formas de integridade na interação social, evento que pressupõe a criação de vínculos sociais fortalecidos. No entanto, permanece o

desafio de se combinar diversos graus de negociação, de visibilidade social e de possibilidades de relacionamentos que são base de sustentação dos projetos usados pela busca de soluções compartilhadas nos vários cenários de mercado.

5. Considerações Finais

Nosso ponto de partida foi demarcado por questionamentos relacionados a que dimensões da competência relacional emergem do comportamento do empreendedor, ao aperfeiçoar a qualidade do relacionamento interpessoal? Os dados teóricos e empíricos apontam para os limites explicativos dos conceitos desenvolvidos para se pensar um cenário de negócios competitivo e moldado por uma estrutura de rede formada por atores interdependentes que ajudam a capturar os recursos presentes nessa estrutura e agregar valores e competências que gerem benefícios mútuos.

As dimensões da competência de relacionamento emergem de diferentes formas, em diferentes situações da prática de negócios e são registradas em vários momentos dos relatos. Num cenário de negócio competitivo e dinâmico, essas dimensões surgem justamente porque induzem os atores empresariais à adaptação em ambientes voláteis e caóticos. Isso acontece ao mesmo tempo em que fortalecem as habilidades relacionais de ativação dos agentes estratégicos, movidos para a sustentação de projetos estruturadores e o desenvolvimento da cooperação.

A racionalidade relacional no grupo favorece a manutenção e promoção dos relacionamentos, mesmo quando as interações não são ótimas e motiva o indivíduo a participar do grupo na expectativa de alcançar reconhecimento dos interagentes segundo o sistema de créditos sociais. Esse sistema está ancorado na confiança de que todos estão comprometidos com o bem comum e que as obrigações são recíprocas e na reputação, que é o reconhecimento

pelo grupo de que o indivíduo irá honrar os compromissos assumidos frente às demais partes de qualquer negociação.

O estabelecimento de novos contatos surge como retorno significativo da participação na rede, mostrando que o ato de diversificar os relacionamentos iniciais por meio de novos laços é positivo para o crescimento do negócio, especialmente no que tange à expansão internacional. Como demonstrado nas análises, os novos contatos foram decisivos para expansão do negócio do empreendedor.

Por outro lado, a liderança junto aos pares pode se percebida como dimensão de poder, mas também, reconhecida como elemento que tende a fragilizar os laços da rede e bloquear a cooperação no seio das aventuras compartilhadas de negócio ao induzir a assimetria nos esforços operacionalização das parcerias.

O acesso à rede surgiu como uma atividade que não demanda tanto esforço por seus membros já fazerem parte dela na forma de compartilhamento de empregos, estudarem e começarem a desenvolver negócios na mesma época. Assim, os aspectos como confiança, reputação e credibilidade estão presentes. Quando há necessidade de empreender esforços para acessar alguma rede, a habilidade mais relevante é a identificação de sinergia com parceiros no bloco B e capacidade de resolução de conflitos no Bloco A. O que parece razoável, se considerarmos a necessidade de encontrar pontos da rede onde a entrada seja facilitada. Isto acontece quando se busca parceiros com interesses sinérgicos. Esse aspecto é reforçado pela troca de informações entre participantes e geralmente é facilitado pelo que Granovetter (1985) chama de pontes, pessoas que interligam as redes. Seria interessante um aprofundamento da compreensão de como as pontes atuam e de como as relações são construídas por intermédio delas.

Uma contribuição do estudo no sentido de revisão ou incremento do

modelo é que a emergência das diferentes dimensões pode vir a se desdobrar na acoplagem de competências entre os sócios devido à especialização em diferentes atividades das organizações, repercutindo diretamente no êxito das ações coletivas.

É imperativo se alcançar maior produtividade e competitividade no âmbito das redes de negócios por meio de uma eficiência coletiva condutora das relações interfirmas para práticas de cooperação movidas por mecanismos de regulamentação ou por uma ética coletiva. Por outro lado, a reflexão quanto às exigências de flexibilidade produtiva em meio às experiências de coprodução têm conduzido as ações interorganizacionais a estratégias baseadas em relações precarizadoras das relações de trabalho, pressões por preços baixos que potencializam o processo de aprendizagem relacional assimétrica ao longo das cadeias produtivas.

Os atores organizacionais podem refletir sobre os achados deste estudo no que tange a uma orientação social de avaliação da relacionalidade nas organizações e alimentar trocas de valor no âmbito de suas redes de relacionamentos com o suporte dessas competências. Exemplo disso seria a atuação de consultores organizacionais e dirigentes de instituições que oferecem serviços de formação profissional e inovar em métodos de treinamento que dinamizam as habilidades relacionais de líderes e equipes envolvidos em projetos compartilháveis.

Uma vez que o estudo foi realizado junto a dirigentes de um setor de tecnologia intensiva, sugere-se o desenvolvimento de futuras investigações em atividade econômicas clássicas (i.e. construção civil, transporte e confecção) a fim de se ter um espectro abrangente das dimensões da competência relacional que mais contribuem para a qualidade de relacionamento. Da mesma forma, para uma melhor compreensão da prática de captação de recursos na rede seria interessante que fossem realizados estudos transversais com

várias redes em situações de interação diversificadas.

Os avanços com iniciativas de inovação e compartilhamento de práticas criativas entre os integrantes das redes sociais podem representar uma importante fonte de oportunidade de captação de negócios para as PMEs, tendo em vista que cada firma tende a explorar as externalidades específicas do sistema por meio de mecanismos de aprendizagem interativa de atividades similares, numa atmosfera de estreita colaboração interfirmas.

Referências

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. **Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho**. In: ZANELLI, J.C. BORGES-ANDRADE, J. BASTOS, A.V. (Org). Psicologia, organização e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ANDRADE, S. A.; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S. Microcrédito produtivo nos negócios informais urbanos: contribuições e limites. **Pespectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 6, n. 1, 2011.
- ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. **Barriers to Organizational Learning**. In: DIERKES, M.; et al. Handbook Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press, p. 865 - 885, 2001.
- ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. (Org). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, Claudia S.. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. São Paulo: **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 9, n. 25, 2007.

- ARAÚJO, Luiz César. **Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestão educacional**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: *Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BANDURA, A. **Social learning theory**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hal, 1977.
- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. v. 11, n. 3, p. 656 - 665, 1986.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FINGER, M; BRAND, S. B. **Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do Setor Público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria**. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, p. 165- 192, 2001.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANCO, T.B. e MAGALHÃES, JR. **Atenção Secundária e a Organização das Linhas de Cuidado**. In: MERHY et al. *O Trabalho em Saúde: olhando e experienciando o SUS no cotidiano*. São Paulo, HUCITEC, 2003.
- FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação – uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Moraes, 1980.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**, 41ª ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- GOMES, J. F. **A terceira competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- HEDBERG, B. How Organizations Learn and Unlearn. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H (eds.). **Handbook of Organizational Design**. New York: Oxford University Press, p. 3 - 27, 1981.
- KANAANE, R. O. **Sandra Aparecida Formigari. Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Cambridge: Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, 1993.
- KOTTER, P. J. What effective general managers really do? *Harvard Business Review*, v. 60, n. 6, p. 156-167, 1982.
- _____. What effective general managers really do? *Harvard Business Review*. March/ abril, p. 145-160, 1999.
- LANDIM, C. C. M. **O Microcrédito no Estado da Bahia: a experiência da Instituição de Crédito Itabuna**. 2006.
- MANACORDA, M. A. **História da Educação: da antiguidade aos nossos dias**. Tradução de Caetano Lo Monaco; revisão da tradução Rosa dos Anjos Oliveira e Paolo Nosella. 6. ed. São Paulo: Cortez. 1997.
- MARCON, C. E. **Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro**. 2007. 107 f. Dissertação. (Pós-Graduação em Adminis-

- tração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Universidade de Brasília, Brasília. 2007.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MEZIRROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1991.
- MORAES, L. V., SILVA, M. A, CUNHA, C. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **RAE-Eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun., 2006.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PEDRINI, A de G. (org.). **Educação Ambiental: reflexões e práticas contemporâneas**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHARF, Edson R. **Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision making process in administrative organization**. New York: Macmillan, 1957.
- SOUZA, Y. S. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional**. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.
- STARBUCK, W. H. Organizations as Action Generators. **American Sociological Review**. v. 48, n. 1, p. 91- 102, 1983.
- SWIERINGA, J; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.
- TSANG, E. W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73- 89, 1997.
- VASCONCELOS, I. F. G., MASCARENHAS, A. O. **Organização em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.
- YIN, Robert K. **Case Study Research. Design and Methods**. London: SAGE, 1994.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.
- WEICK, K. E. The Nontraditional Quality of Organizational Learning. **Organization Science**. v. 2, n. 1, p. 116- 124, 1991.