



**Campus de São Carlos**

**PROPOSTA DE INFRA-ESTRUTURA SÓCIO-  
CULTURAL ESSENCIAL EM ORGANIZAÇÕES  
VIRTUAIS**

**LUCIANE MENEGUIN ORTEGA**

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Vila Gonçalves Filho

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**



**ESCOLA DE ENGENHARIA  
DE SÃO CARLOS**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço: 13 / 02 / 02

Ass.: *Guilherme*

# PROPOSTA DE INFRA-ESTRUTURA SÓCIO-CULTURAL ESSENCIAL EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

**Luciane Meneguim Ortega**

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia Mecânica.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Eduardo Vila Gonçalves Filho



São Carlos

2001

DEDALUS - Acervo - EESC



31100036877

Class. TESE-EESC

Curr. 4037

Tombo T0053/02

at 12 32 089

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca - EESC/USP

077p Ortega, Luciane Meneguim  
Proposta de infra-estrutura sócio-cultural essencial  
em organizações virtuais. -- São Carlos, 2001.

Tese (Doutorado) -- Escola de Engenharia de São  
Carlos-Universidade de São Paulo, 2001.

Área : Engenharia Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Vila Gonçalves Filho.

1. Empresa virtual. 2. Organização virtual. 3.  
Aspectos sócio-culturais. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

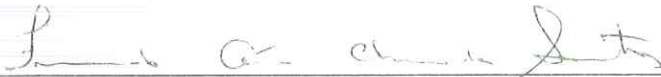
Candidata: Bacharela **LUCIANE MENEGUIN ORTEGA**

Tese defendida e julgada em 05-12-2001 perante a Comissão Julgadora:



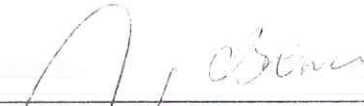
Prof. Assoc. **EDUARDO VILA GONÇALVES FILHO (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovada



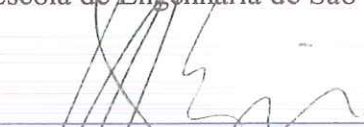
Prof. Dr. **FERNANDO CESAR ALMADA SANTOS**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO



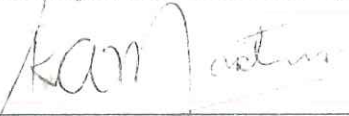
Prof. Dr. **CARLOS FREDERICO BREMER**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO



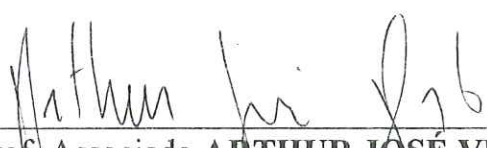
Prof. Tit. **ROBERTO SBRAGIA**  
(Faculdade de Economia e Administração/USP)

APROVADO

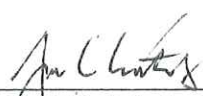


Prof. Dr. **ROBERTO ANTONIO MARTINS**  
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADO



Prof. Associado **ARTHUR JOSÉ VIEIRA PORTO**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia Mecânica



**JOSÉ CARLOS A CINTRA**  
Presidente da Comissão de Pós-Graduação

“Ao compasso dos tempos, mas ancorada na Rocha”

*MPC - Mocidade para Cristo*

Aos meus pais, pelo exemplo de  
garra, determinação, amor e confiança  
demonstrados em vitórias e derrotas  
da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, sabedoria e amor sempre derramados sobre minha vida. Ao meu paião, pela força e encorajamento dados para que eu chegasse até aqui. Pai, meu muito obrigado por acreditar em mim e por estes anos de muitos ensinamentos que ninguém apagará da minha memória! À minha mãezinha, pessoa inigualável, por ser minha melhor amiga, meu amparo em momentos de vitórias e derrotas e, pelo amor incondicional sempre demonstrado. Ao meu irmão Anderson, companheiro de todas as horas e, ao meu outro grande irmão Jéferson. Obrigada, pelo amor e apoio sempre dados. À minha amiga e cunhada Déborah e às minhas lindas sobrinhas Bárbara e Sarah. Com uma família destas, com toda certeza, posso dizer que sou alguém muito abençoada por Deus!

Ao Francis, por estar dez anos ao meu lado sempre demonstrando amor, acreditando, motivando, torcendo, me dando apoio técnico e consolo em momentos difíceis.

A pessoas especiais: Moacyr, Maíinha, Sayuri, Gui, Pedro (Portugal), Cegonha e aos meus ex-alunos da USP/ICMC, em especial ao Cacá, que sempre torceram por mim e muito me ajudaram. Aos meus queridos amigos do NUMA que, além do enriquecimento profissional, deixam saudades e lembranças de momentos maravilhosos: querido Jairo, super amiga Flá, Chris, AP, Rê, Léo, e Fábio. Ao Márcio Abreu (*in memorian*), amigo e companheiro de trabalho que deixa saudade, exemplo de serenidade e respeito ao próximo.

Ao Prof. Henrique Rozenfeld pelo apoio técnico, amizade e carinho demonstrado em fase importante da minha vida. Ao Prof. Bremer, meu sempre "chefe", co-orientador informal e, um grande amigo. Alguém que acreditou em mim, me abriu várias portas para meu crescimento profissional, muito me ensinou e de quem guardarei sempre boas recordações e lições de vida. Ao meu orientador Prof. Eduardo Vila pela confiança demonstrada desde o primeiro dia em que entrei em sua sala pedindo sua orientação.

A CAPES pelo financiamento desta pesquisa. A Francis, Cris, ao querido Fernandinho, André, Miriam, Ana Paula e Betinha (secretaria pós), pelo carinho e atenção. Às empresas-membro da VIRTEC, pelo apoio e boa vontade sempre demonstrados.

A todos vocês, muito obrigada e que Deus os abençoe!

**SUMÁRIO**

AGRADECIMENTOS	II
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
RESUMO	XI
<i>ABSTRACT</i>	12
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTO DO TRABALHO	1
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	6
1.3. JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO	7
1.4. HIPÓTESES DO TRABALHO	8
1.5. OBJETIVO DO TRABALHO	9
1.6. LIMITAÇÕES DO TRABALHO	10
1.7. METODOLOGIA DE PESQUISA	10
1.8. CONTEÚDO DO TRABALHO	11
CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. NEGÓCIOS DINÂMICOS	13
2.2. FORMAS DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS	17
2.2.1. <i>Joint Ventures</i>	17
2.2.2. Consórcios	17
2.2.3. Alianças Estratégicas	18
2.3. REDES DE EMPRESAS	21
2.3.1. Empresa Virtual (EV)	22



---

2.3.2. Organização Virtual -----	26
2.3.2.1. <i>Framework</i> de Negócios Virtuais Globais -----	30
2.4. INFRA-ESTRUTURA SÓCIO-CULTURAL -----	31
2.4.1. Aspectos Sócio-Culturais -----	36
2.4.2. - Contextualizando e Conceituando Cultura -----	38
2.4.3. Cultura e Educação Corporativa -----	47
2.4.4. Cultura frente ao Cotidiano da Empresa -----	50
2.4.5. Valores e Comportamentos necessários para uma cultura eficiente e eficaz -----	51
2.4.5.1. Cooperação -----	51
2.4.5.2. - Confiança -----	56
2.4.6. Valores e Comportamentos da Cultura Brasileira -----	63
2.5. MÉTODOS E FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DE ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS--	66
2.5.1. Método Etnográfico -----	66
2.5.2. - Método derivado do Desenvolvimento Organizacional (DO) -----	67
2.5.3. Ferramenta: Aplicação de Software -----	69
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA -----	73
3.1. INTRODUÇÃO-----	73
3.2. CLASSIFICAÇÕES E DEFINIÇÕES DA PESQUISA -----	75
3.2.1. Quanto a Natureza de Pesquisa -----	75
3.2.2. Quanto ao Método de Pesquisa -----	77
3.2.3. Definição da Amostra -----	80
3.2.4. Definição das Variáveis de Pesquisa -----	80
3.3. PROCEDIMENTO DE CAMPO -----	84
3.3.1. Etapas da Pesquisa-----	84
3.3.1.1. Situação Inicial (T1): Formação da Organização Virtual -----	85
3.3.1.2. Situação Atual (T2): Cenários de Perfis dos Membros da OV -----	85
3.3.1.3. Situação Ideal (T3): Perfil Ideal para membros da OV -----	86
3.3.1.4. Ambiente Ideal para OV (T4): Infra-estrutura Sócio-cultural Essencial -----	87
3.3.2 - Coleta de Dados - Técnicas-----	88

---

3.3.2.1 Observação -----	89
3.3.2.2 Entrevista -----	89
3.3.2.3 <i>Software</i> -----	90
3.3.2.4 Questionário-----	91
3.4. ANÁLISE DOS DADOS-----	91
<b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS: HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL -----</b>	<b>93</b>
4.1 INTRODUÇÃO-----	93
4.2. ESTUDO DE CASO -----	93
4.3. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL - VIRTEC -----	94
4.3.1. ANÁLISE DOS MEMBROS DA OV APÓS UM ANO DE ATIVIDADES-----	111
4.3.2. Aspectos Positivos na OV -----	116
4.3.3. Dificuldades Vivenciadas pela OV -----	117
<b>CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS: PERFIL DOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL -----</b>	<b>119</b>
5.1. INTRODUÇÃO-----	119
5.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS -----	119
5.2.1. - Senso Crítico dos Empresários Entrevistados -----	120
5.2.2. Análise Geral da OV -----	127
5.2.3. Sugestões para o melhor desempenho da OV -----	135
5.3. ANÁLISES DO <i>SOFTWARE</i> -----	137
<b>CAPÍTULO 6 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS: AMBIENTE IDEAL PARA ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS-----</b>	<b>164</b>
6.1 - INTRODUÇÃO-----	164
6.2 - CENÁRIO DO PERFIL IDEAL PARA O MEMBRO DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL---	164
6.2.1. - Análises do Questionário -----	164
6.2.2. Análises do <i>Software</i> -----	169
6.2.3. - Análise Conjunta dos Dados-----	173
6.4. Ambiente Ideal para OV (T4): Proposta da Infra-estrutura Sócio-cultural	

---

Essencial -----	180
CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES -----	183
7.1. INTRODUÇÃO-----	183
7.2. CONSIDERAÇÕES-----	184
7.3. RECOMENDAÇÕES DOS EMPRESÁRIOS -----	185
7.4. SUGESTÕES DA AUTORA -----	187
7.4.1. Ferramentas Sugeridas -----	187
7.4.2. Interações Importantes -----	189
7.5. CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO-----	190
7.6. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS-----	191
ANEXOS - -----	193
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA-----	201
BIBLIOGRAFIAS -----	211

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 2.1 - PERSPECTIVAS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL -----	26
FIGURA 2.2 - PLATAFORMA DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL -----	27
FIGURA 2.3 - MODELO AGILE VIRTUAL ENTERPRISE (AVE) -----	29
FIGURA 2.4 - FRAMEWORK DE NEGÓCIOS VIRTUAIS GLOBAIS E SUAS INFRA- ESTRUTURAS -----	31
FIGURA 3.1 - REFLEXOS DA CULTURA INDIVIDUAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	82
FIGURA 3.2 - VARIÁVEIS SELECIONADAS PARA ANÁLISE DOS INDIVÍDUOS DE UMA OV -----	84
FIGURA 3.3 - ETAPAS DA PESQUISA -----	88
FIGURA 4.1 - ANOS DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS -----	98
FIGURA 4.2- NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS-----	99
FIGURA 4.3- PRESENÇA DOS MEMBROS DA VIRTEC EM 1998 E 1999 -----	105
FIGURA 4.4 – REPRESENTAÇÃO DA VIRTEC NO <i>FRAMEWORK</i> PARA NEGÓCIOS VIRTUAIS GLOBAIS -----	110
FIGURA 5.1 - FATORES QUE CONDUZEM AO SUCESSO-----	121
FIGURA 5.2 - VALORES NECESSÁRIOS PARA COOPERAÇÃO-----	123
FIGURA 5.3 - VALOR CULTURAL-CHAVE PARA A OV-----	124
FIGURA 5.4 - MOTIVOS PARA ENTRAR NA OV-----	125
FIGURA 5.5 - ASPECTOS IMPORTANTES PARA QUALIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA OV	126
FIGURA 5.6 - SIGNIFICADO DA OV -----	128
FIGURA 5.7 - VALORES MODIFICADOS POR PARTICIPAR DA OV -----	130
FIGURA 5.8 - PROBLEMAS DA COOPERAÇÃO -----	131
FIGURA 5.9 - FATORES PROBLEMÁTICOS NA OV -----	132
FIGURA 5.10 - CÓDIGO DE ÉTICA -----	133
FIGURA 5.11- PERFIL DO EMPRESÁRIO A-----	139
FIGURA 5.12 - PERFIL IDEAL PARA O EMPRESÁRIO A -----	140
FIGURA 5.13 - PERFIL DO EMPRESÁRIO B -----	142
FIGURA 5.14 - PERFIL IDEAL PARA O EMPRESÁRIO B -----	143

---

FIGURA 5.15 - PERFIL DO EMPRESÁRIO C -----	145
FIGURA 5.16 - PERFIL IDEAL SEGUNDO EMPRESÁRIO C-----	146
FIGURA 5.17 - PERFIL DO EMPRESÁRIO D-----	147
FIGURA 5.18 - PERFIL IDEAL SEGUNDO EMPRESÁRIO D-----	148
FIGURA 5.19 - PERFIL DO EMPRESÁRIO E -----	150
FIGURA 5.20 - PERFIL IDEAL SEGUNDO EMPRESÁRIO E-----	151
FIGURA 5.21 - PERFIL DO EMPRESÁRIO F -----	153
FIGURA 5.22 - PERFIL IDEAL SEGUNDO EMPRESÁRIO F -----	154
FIGURA 5.23 - PERFIL DO EMPRESÁRIO G-----	156
FIGURA 5.24 - PERFIL IDEAL SEGUNDO EMPRESÁRIO G-----	157
FIGURA 5.25 - PERFIL DO EMPRESÁRIO H-----	159
FIGURA 5.26 - PERFIL IDEAL SEGUNDO EMPRESÁRIO H-----	160
FIGURA 5.27 - PERFIL DO EMPRESÁRIO I -----	162
FIGURA 5.28 - PERFIL IDEAL DO EMPRESÁRIO I -----	163
FIGURA 6.1 - VALORES E COMPORTAMENTOS NECESSÁRIOS NOS MEMBROS DA OV	166
FIGURA 6.2 VALORES E COMPORTAMENTOS QUE NÃO DEVEM ESTAR PRESENTES NA OV -----	167
FIGURA 6.3 - FATORES MAIS VALORIZADOS PARA A COOPERAÇÃO-----	167
FIGURA 6.4 - SUGESTÕES PARA A OV EM TERMOS DE FATORES-CHAVE -----	168
FIGURA 6.5- ARQUITETURA VIRTUAL -----	170
FIGURA 6.6 - FLEXIBILIZAÇÃO DO PERFIL DO MEMBRO DA OV -----	172
FIGURA 6.7- ASPECTOS PRIMORDIAIS E SECUNDÁRIOS DA OV -----	179
FIGURA 6.8- INFRA-ESTRUTURA SÓCIO-CULTURAL ESSENCIAL PARA UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL -----	181
FIGURA 6.9- VALORES E COMPORTAMENTOS NÃO DESEJÁVEIS NO AMBIENTE DA OV -----	182

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 2.1- TRÊS NÍVEIS PARA SE LIDAR COM O RISCO DA COOPERAÇÃO .....	59
TABELA 3.1 - CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE PESQUISA .....	79
TABELA 3.2 - VARIÁVEIS QUE ANALISAM ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS DE INDIVÍDUOS NUMA ORGANIZAÇÃO NÃO VIRTUAL .....	81
TABELA 3.3 - VARIÁVEIS PARA ANÁLISE SÓCIO-CULTURAL DE INDIVÍDUOS NUMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL .....	83
TABELA 4-1 - PROCESSOS MACROS DA OV COM MÉTODOS E FERRAMENTAS UTILIZADOS NA VIRTEC .....	95
TABELA 4-2- CLASSIFICAÇÃO DA CULTURA DOS EMPRESÁRIOS DA VIRTEC .....	103
TABELA 4-3- POSTURA DOS EMPRESÁRIOS FRENTE AO BENCHMARKING.....	104
TABELA 4.4- PARTICIPAÇÃO DO MEMBROS NA OV.....	106
TABELA 4-5 – POSTURA DOS EMPRESÁRIOS NA EVS .....	108
TABELA 4-6 - PROCESSOS MACROS DA OV E OBSERVAÇÕES SÓCIO-CULTURAIS DOS EMPRESÁRIOS.....	114
TABELA 5.1 - REGRAS PARA PARTICIPAÇÃO.....	122
TABELA 5.2 - AUTO-AVALIAÇÃO.....	126
TABELA 5..3 - PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS QUANTO AO FUTURO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO .....	127
TABELA 5.4 - RECEIOS AO COMPARTILHAR NOVAS IDÉIAS.....	129
TABELA 6.1- ARQUITETURA VIRTUAL .....	165
TABELA 6.2 - VALORES E COMPORTAMENTOS QUE DEVEM ESTAR AUSENTES NOS MEMBROS DA OV .....	166
TABELA 6.3 - FATORES NECESSÁRIOS PARA A MANUTENÇÃO DA OV .....	169
TABELA 6.4 - BENEFÍCIOS ALCANÇADOS PELOS MEMBROS DA OV.....	177
TABELA 6.5 - PROBLEMAS VIVENCIADOS PELA OV .....	177
TABELA 6.6- ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS PRESENTES NA OV .....	178

---

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEV - Agenciador de Empresas Virtuais

AVE - *Agile Virtual Enterprise*

CEs - Competências Essenciais

DO - Desenvolvimento Organizacional

EV - Empresas Virtuais

EVG - Empresa Virtual Global

GVI - Grupo Virtual de Indústrias (*Cluster*)

NUMA – Núcleo de Manufatura Avançada

OV - Organização Virtual

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PI - *Predictive Index*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PRÓ - *Performance Requirement Options*

T - Tempo

TI - Tecnologia da Informação

TQM - *Total Quality Management*

VIRTEC – Organização Virtual de Tecnologia

## RESUMO

ORTEGA, L. M. (2001). *Proposta de uma Infra-estrutura Sócio-cultural Essencial que suporte a participação de Empresas em Organizações Virtuais*. São Carlos, 2001. 212p., Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Na busca por soluções organizacionais, modelos alternativos de redes de cooperação, como forma otimizada de gestão, vêm sendo pesquisados e propostos. O conceito de empresa virtual é uma destas propostas, tendo como característica a integração de competências de diferentes empresas que se unem para satisfazer oportunidades específicas de negócio. Um ambiente adequado para as empresas virtuais se constituírem rapidamente é através da criação de organizações virtuais, formadas por empresas pré-dispostas a cooperarem e que juntas, buscam novas oportunidades no mercado. O pré-requisito para seu adequado funcionamento depende de quatro infra-estruturas: física, legal, de informação e a sócio-cultural. A ausência de estudos e ações aprofundadas sobre a parte sócio-cultural pode inviabilizar o bom desempenho das organizações virtuais devido, principalmente, a falta de cultura de cooperação baseada na confiança. No sentido de minimizar o problema, este trabalho define uma infra-estrutura sócio-cultural essencial que suporte a participação de empresas em organizações virtuais contribuindo para um maior conhecimento científico sobre aspectos sócio-culturais em ambientes dinâmicos e viabilizando maiores chances de sucesso das organizações virtuais. Esta infra-estrutura é baseada em estudo de caso numa organização virtual brasileira onde, numa experiência de três anos, benefícios, problemas e sugestões são apresentados servindo assim, como um referencial para futuras organizações virtuais.

**Palavras-chave:** empresa virtual, organização virtual, aspectos sócio-culturais.



**ABSTRACT**

ORTEGA, L. M. (2001). *Proposal of the Essential Social-Cultural Substructure to support the participation of Enterprises in Virtual Organizations*. São Carlos, 2001. 212p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

*The actual fast dynamic in the business impose of the enterprises more flexibility and so an inquiry for organizational solutions to make this enterprises competitiveness. New alternative models of cooperation chain between enterprises as a way of optimized management have been research and proposal. The Virtual Enterprise concept is one of this proposes having as characteristic the integration of the abilities, or competences, of this existent enterprises join itself to satisfy specific opportunities of business. One manner to create a proper environment to quickly constitute a virtual enterprise is among the creation of a Virtual Organization, formed by enterprises predisposes and qualified to cooperate seeking together new opportunities to operate in the market. This organizations owing for a good growth four substructures: physical, legal, of information and social-cultural. The absence of profound studies and actions about the social-cultural substructure can make unable the good performance of the virtual organizations due, mainly, to the absence of the cooperation culture based in trust. In sense to minimize this problem this work define a essential social-cultural substructure to support the participation of enterprises in Virtual Organizations contributing to a scientific knowledge about social-cultural aspects in dynamics environments and allowing higher chances of success of the Virtual Organizations. This substructure is based in a study of case in the brazilian virtual organization, where in a experience among three years, benefit, problems and suggestions are presented serving so as a referential to the future virtual organizations.*

**Keywords:** *Virtual Enterprises, Virtual Organization, Social-Cultural Aspects*

## Capítulo 1 - Introdução

---

Este capítulo apresenta o contexto no qual se insere este trabalho, caracterizando e apresentando o problema de pesquisa, as justificativas que motivaram a sua realização, o objetivo proposto pela pesquisa com as hipóteses levantadas sobre o assunto, as limitações consideradas, a metodologia de pesquisa adotada e, por fim, como está organizado este trabalho.

### 1.1. Contexto do Trabalho

A globalização e as conseqüentes alterações sociais aceleram as mudanças tecnológicas e promovem a vulnerabilidade de grande parte das empresas. Os mercados extremamente dinâmicos e a necessária agilidade têm alterado o cenário empresarial. Alguns fatores como a fragmentação do mercado, produção vinculada ao pedido em lotes pré-determinados, redução no tempo de vida do produto, redes globais de produção colocando um fim nas barreiras geográficas, concorrência e cooperação simultânea dentro de uma mesma empresa e, ainda, pressões para internacionalização de valores sócio-culturais tais como ecologia, empregos e valores éticos pró-ativos, podem demonstrar tais alterações no mundo empresarial (GOLDMAN *et al.*, 1995).

Este novo ambiente de negócios tem trazido grande impacto, de diversas formas, sob os diferentes tipos de empresas, exigindo uma busca de soluções organizacionais que as façam manter competitivas (ORTEGA, 1998). A cada dia, novos modelos organizacionais estão sendo desenvolvidos ou aprimorados em todo o mundo visando obter uma operação mais eficaz dos processos de negócio de uma empresa e entre elas (GORANSON, 1997).

Entre esses modelos, a alternativa de se operar e cooperar simultaneamente em vários locais distintos, sob a forma de redes, desperta o interesse de várias empresas como uma alternativa para auxiliar nos problemas organizacionais.

O estabelecimento de redes organizacionais representa portanto, uma abordagem em direção às necessidades das empresas, principalmente as de porte pequeno e médio. Isto porque, enquanto as grandes empresas possuem o desafio da reestruturação de seus níveis hierárquicos em modelos mais enxutos e autônomos, as PME's se vêem na necessidade de formar cooperações para cobrir a sua deficiência em termos de recursos e conhecimento. Isto significa que, a rede deve ser capaz de manufaturar produtos de uma maneira ágil e customizada, em resposta às necessidades dos clientes.

Neste contexto, entre os vários tipos de redes, surge o conceito de empresa virtual (EV). Sua característica principal é a integração de competências de diferentes empresas já existentes, que se unem para satisfazer oportunidades específicas de negócio amparadas, geralmente, pela tecnologia de informação. É um tipo apropriado de organização cooperativa temporária para se explorar oportunidade de negócios os quais, uma empresa sozinha, não seria capaz de empreender (BREMER *et al.*, 1998). Concentrando em suas competências essenciais e, portanto, unindo suas forças em rede, estas empresas são capazes de produzir mercadorias mais complexas e, no entanto, ainda customizadas.

Transformando seus processos de trabalho, estruturas e conseqüentemente, suas culturas, estas empresas possuem a alternativa de se agruparem numa Organização Virtual (OV), expondo suas competências essenciais e visando a exploração conjunta de novas oportunidades de negócio. Compartilham recursos, habilidades, nichos de mercado e custos, sem que haja um escritório central ou hierarquia neste tipo de redes de cooperação. Este agrupamento de empresas em OV decorre principalmente, segundo WILDEMAN (1999), como forma de evitar os principais problemas das alianças mais convencionais. Afinal, quando se trata da formação de alianças, as organizações geralmente enfrentam o seguinte dilema: devem ser constituídas rapidamente pois os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos, se contrapondo ao necessário e vital relacionamento com os parceiros que leva tempo considerável. Para resolver esse dilema as OVs permitem que a agilidade necessária seja alcançada. Ou seja, assim que forem definidas as competências necessárias para determinado serviço ou produto, as escolhas poderão ser realizadas sem a perda de muito tempo para se estabelecer uma cooperação, afinal, as empresas que participam da OV, segundo WILDEMAN (1999), já estão bem mais preparadas para tal agilidade.

Inserido neste ambiente de OV, as EVs podem ser temporariamente formadas, operarem e serem dissolvidas. A fim de explicar este ciclo de atividades um *framework*

chamado Negócios Virtuais Globais é desenvolvido por BREMER *et al.* (1998), composto pelas seguintes entidades de negócio:

1. **Grupo Virtual de Indústrias (GVI) ou *cluster***: agrupamento de empresas de diversas áreas de atuação, com competências bem definidas e focadas e ainda, com propósito de ganhar acesso a novos mercados e oportunidades de negócio através do nivelamento de seus recursos;
2. **Agenciador da Empresa Virtual (AEV) ou *broker***: esta entidade é responsável pela procura de oportunidades no ambiente global, pela criação e formação de EVs. Para criar e formar as EVs, o *broker* realiza os processos de procura e seleção de parceiros e configura infra-estruturas apropriadas para a formação e comprometimento da EV (infra-estrutura física, legal, sócio-cultural e de informação);
3. **Empresa Virtual (EV)**: rede temporária de empresas independentes ligadas, normalmente, por tecnologias de informação, que compartilham competências, recursos e processos de negócios, com o objetivo de atender a uma necessidade específica de mercado.

Analisando estas entidades nota-se que o *broker* possui grande poder de decisão neste *cluster*. Procura oportunidades de negócio ou recebe pedidos para produtos e/ou serviços específicos. Para satisfazer esta demanda, o *broker* irá procurar parceiros no *cluster*, compondo a melhor combinação de competências que, como um todo, atende as necessidades do pedido do cliente. O sucesso da EV depende da habilidade do *broker* de assegurar a integração das competências e a cooperação entre os parceiros. Uma vez que um membro do *cluster* é selecionado, ele torna-se um parceiro da EV. Entretanto, não pode ser excluído o fato de que, além de participar ativamente da implementação do produto, os membros desta EV devem estar totalmente comprometidos e envolvidos com o processo (BREMER *et al.*, 1998). Estas entidades, assim como os relacionamentos neste ambiente virtual, podem ser vistos de forma mais detalhada no capítulo 2 - item 2.3.

Não é restrito que um membro do *cluster*, ou um parceiro da EV contribua com uma competência técnica, de manufatura ou *design*. Competências de negócios, como importação, exportação e competências de infra-estruturas (capacidade de utilização de videoconferência, por exemplo), são tão importantes como as competências mencionadas anteriormente. Além disto, o *broker* não tem, necessariamente, que procurar as competências requeridas somente dentro de um *cluster*; parceiros externos, podem ser temporariamente, incluídos na EV. O que vêm provar novamente que flexibilidade e capacidade de respostas rápidas são premissas básicas para negócios virtuais.

Algumas vezes o *cluster* pode ter seu próprio agenciador. Neste caso, este grupo se torna uma Organização Virtual (OV), de acordo com os conceitos do *framework* de Negócios Virtuais Globais. Em ambos os casos, com ou sem seu próprio *broker*, o *cluster* tem que oferecer uma adequada troca de informações sobre suas competências, para possibilitar o *marketing* do *cluster* para os *brokers* distribuídos globalmente. Mais ainda, não é arbitrário que o número de membros deva permanecer fixo. As necessidades apresentadas pelo mercado e pelo próprio *cluster* vão demandar a inclusão/exclusão dos membros, assim como, seus desenvolvimentos comportamentais e contribuições técnicas.

Adequados sistemas de informação assumem, nesta etapa, um papel primordial. Ambos, os membros do *cluster* e o *broker* necessitam ter ferramentas de Tecnologia de Informação - TI, no mínimo telefone, fax e acesso a Internet, a fim de agilizar a essencial propagação das informações (MICHELIN, 2000).

É importante ressaltar que o *framework* de Negócios Virtuais Globais propõe, aos membros, o aumento esporádico de lucros através do oferecimento de novas oportunidades de negócio que irão surgir, alavancagem de seus recursos, processos e conhecimentos (habilidades), não lhes impondo diretrizes ou caminhos de negócios que deva seguir. Cabe portanto, a cada membro discernir se é viável ou não para sua empresa participar da atividade.

Outra questão interessante a ser considerada é que nem todos os membros de uma OV ou *cluster* irão compor uma EV. Somente as competências necessárias farão parte da EV e a distribuição dos lucros, ou perdas, não serão igualmente distribuídos. Todavia, esta divisão deve estar de acordo com os comprometimentos e investimentos de cada parceiro, em relação aos diversos interesses envolvidos, como por exemplo, lucratividade, marketing, desenvolvimento e melhoria de conhecimentos. Neste ponto, coloca-se o problema de gerenciamento de conflitos e conseqüentemente, os problemas decorrentes de questões

sócio-culturais, demonstrando que características pertinentes a cultura, como cooperação e confiança, são importantes para bom funcionamento de uma EV (GORANSON, 1997).

O *broker* tem a responsabilidade de não só formar uma EV e acompanhar a operação, mas também, de atuar como um gerente de conflitos, uma vez que é uma entidade neutra, em termos de interesses, dentro da OV. Não somente as regras estabelecidas devem ser cumpridas, mas também um encorajamento contínuo deve ser desenvolvido pela entidade *broker*. Uma vez capturado o senso de motivação e cooperação, o ciclo de vida da EV não terá seu sucesso prejudicado, e as questões comportamentais e culturais convergirão para um ponto comum de entendimento.

Quando se trata de questões comportamentais e culturais, chaves para um bom relacionamento dentro da OV, a questão sócio-cultural demonstra sua importância e necessários esclarecimentos. Ao se trabalhar com diferentes empresas sob a forma de redes de cooperação, aspectos sócio-culturais, ou seja, valores, padrões, expectativas e comportamentos, segundo CURY (1989), da OV devem ser analisados para que não se criem barreiras no fluxo de informações e para que o grau de confiança desta cooperação organizacional não seja prejudicado.

Entender aspectos sócio-culturais de uma organização, significa entender, segundo FLEURY & FLEURY (1997), uma soma de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que por sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como instrumentalizam relações de dominação. Significa entender que, segundo eles, estes aspectos são responsáveis por definir quais são os comportamentos aceitáveis, que incentivam e motivam seus integrantes e, muitas vezes, serve de referencial decisório nas situações de dúvida. Assim, segundo estes autores, compreendendo os aspectos sócio-culturais que moldam indivíduos e suas organizações, tem-se meios de compreender importantes diferenças transnacionais, em termos de culturas, necessidades, organismos e posturas políticas internas, no comportamento organizacional.

Neste contexto, uma das principais dificuldades quando se trata de análise sócio-cultural é a inexistência de literatura que facilite o estudo e a compreensão de quais são os valores e comportamentos que devem estar presentes numa rede de empresas, e ainda mais especificamente, numa OV. Algumas iniciativas de análise sócio-cultural em ambientes dinâmicos e virtuais já começaram a ser estudadas por alguns autores entretanto, os resultados esperados não têm sido alcançados. Uma forma de auxiliar ou melhor, minimizar

os problemas sócio-culturais pode se dar através da utilização de uma infra-estrutura sócio-cultural essencial, a partir da qual consegue-se capturar uma visão sistêmica e integrada do processo de negócio da empresa e se obter um melhor desempenho das OVs. Um número considerável de trabalhos cita a importância da análise sócio-cultural em organizações e outros até se enveredam para apontar a importância destes aspectos em ambientes virtuais. No entanto, não há um aprofundamento sobre essa análise e seu impacto nas organizações, sendo esta uma lacuna para tal pesquisa científica.

## 1.2. Formulação do Problema

O problema científico, segundo GIL (1991), é a questão não resolvida e que é objeto de discussão em qualquer domínio do conhecimento. O problema não deve indagar como fazer as coisas, mas sim em como são as coisas. Segundo o autor, um problema é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser tidas como testáveis. Ele deve estar sob a forma de pergunta, deve ser claro e preciso; deve ser empírico; deve ser suscetível de solução; deve ser delimitado a uma dimensão viável.

Neste sentido, para que a OV funcione de forma adequada e suporte a operação e dissolução das EVs, torna-se necessário que essa disponha de quatro infra-estruturas básicas ou áreas de aplicação dentro das empresas: física, legal, de informação e a sócio-cultural (GORANSON, 1999). Entre estas quatro infra-estruturas, somente uma delas, a sócio-cultural, ainda não se encontra completamente estabelecida e detalhada.

A infra-estrutura sócio-cultural trata, segundo esse mesmo autor, das dinâmicas empresariais que são implícitas e também, das que são explícitas. Este autor coloca que as dinâmicas implícitas, igualmente denominadas de fatores *soft*, são os valores e comportamentos presentes na OV. Já as dinâmicas explícitas, denominadas de *hard*, são as competências das empresas-membro da OV.

Nesta infra-estrutura são definidas e analisadas as leis sociais e psicológicas, assim como a cultura da comunidade e cultura de negócios que envolvem toda a cultura de uma organização virtual, donde deriva o termo sócio-cultural utilizado por GORANSON (1999):

- a) **Leis Sociais e Psicológicas:** Diz respeito ao comportamento humano que parece ser baseado em: certos tipos de personalidade, interações e dinâmicas de grupos replicáveis.

Um exemplo de atributo é o *broker* estar atento a lideranças e influenciar os padrões básicos do comportamento humano, dinâmica do grupo e motivação do indivíduo/grupo;

- b) **Cultura da Comunidade:** Trata da influência e comunicação das redes e associações as quais são dirigidas pela identificação de fatores tais como: nacionalidade, etnia, raça e sexo. Muitas outras identidades são envolvidas: clubes, religiões, classes, políticas e afiliações comerciais, por exemplo. Exemplos de atributos são: (1) Métodos que podem ser rapidamente adaptados para processos, contratos e *workflow* para influenciar pontos fortes e fracos de aspectos culturais. Exemplo: horário de trabalho nas montadoras na Coreia comparados ao do México, e, (2) Métodos para, pró-ativamente, identificar a descrição do fluxo de trabalho devido a diferenças culturais.
- c) **Cultura de Negócios:** é uma espécie de cultura de comunidade que pode advir da sinergia dos vários processos de negócio da empresa virtual alavancando a diversidade de culturas de negócios e disseminado por muitas comunidades.

Portanto, o papel desta infra-estrutura é prover uma base para o desenvolvimento de uma cultura capaz de suportar a dinamicidade dos negócios baseada, principalmente, em suas características-chave que são a confiança e a garantia de cooperação dos membros da OV. Os bons resultados nesta organização virtual dependem, portanto, de uma perfeita análise da dimensão cultural das empresas que fazem parte desta rede.

Neste contexto, o problema que o presente trabalho visa analisar é: **Quais os aspectos sócio-culturais essenciais que melhor contribuem para o bom desempenho da OV e quais aspectos poderiam ou de fato prejudicam o adequado funcionamento de uma OV?**

Torna-se portanto necessário incluir, nestes fatores implícitos, outras análises que sejam capazes de expor, de forma mais clara, a cultura embutida em cada organização, tais como a cultura de trabalho.

### 1.3. Justificativas do Trabalho

Uma pesquisa sobre o tema tratado neste trabalho apresenta grande importância e vários desdobramentos a oferecer sejam à comunidade científica, setor empresarial ou para o setor municipal e estatal.



Para a comunidade científica, algumas contribuições podem ser notadas. A principal delas está na análise e complementação aprofundada sobre aspectos sócio-culturais presentes em ambientes virtuais. O uso de variadas ferramentas disponibilizadas pela literatura, foi englobado numa análise detalhada, aproveitando-se dos benefícios e complementaridade oferecidos por cada uma delas, trazendo assim, uma contribuição sobre como o agrupamento de variadas ferramentas é capaz de agregar e enriquecer uma pesquisa científica. Outra contribuição é que tais análises complementam as infra-estruturas básicas para que o *framework* de negócios virtuais globais, citado anteriormente, seja eficaz e alcance os benefícios requeridos. Além disso, o trabalho contém uma revisão bibliográfica abrangente sobre temas questionados e citados entre os geradores de barreiras organizacionais e formas de se analisar aspectos sócio-culturais.

Para o setor empresarial, os resultados desta pesquisa podem permitir minimizar o impacto de possíveis problemas sócio-culturais no sucesso de uma EV. Além disso, viabilizar um melhor funcionamento da OV ao se implantar uma infra-estrutura sócio-cultural. O trabalho proporciona vários resultados que poderão ser utilizados como referência para implementação de futuras OVs, alertando quanto aos principais problemas e também quanto aos benefícios que podem ser alcançados nesta organização virtual. Também apresenta sugestões quanto a formas de analisar perfis de empresários para compor uma rede e como melhor aproveitar o potencial de cada um, segundo as necessidades das possíveis EVs.

Para o setor estatal, sugestões sobre implementação de aspectos sócio-culturais importantes que devem ser considerados para que a integração entre indústrias possa ocorrer da melhor forma possível e mais produtiva, gerando assim mais reservas ao Estado.

#### **1.4. Hipóteses do Trabalho**

A hipótese, segundo GIL (1991), é a proposição sustentável que pode vir a ser a solução do problema. Algumas hipóteses estabelecem relação de associação entre variáveis e, rigorosamente, todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma hipótese.

A revisão bibliográfica aponta que as mudanças sócio-econômicas que vêm ocorrendo nas empresas mundiais, requerem novas formas de gestão, participação e alternativas

diferenciadas de estratégias visando continuidade e maior competitividade no mercado. Entre as alternativas está a Organização Virtual como forma de cooperar com outras empresas que possuem competências diferenciadas suprindo assim, carências em termos de recursos e conhecimentos das empresas participantes. Entretanto, para que esta cooperação ocorra de forma eficaz e evite problemas e conflitos negativos à OV inviabilizando, conseqüentemente, as EVs, torna-se necessário predefinir uma infra-estrutura adequada para as empresas, principalmente pequenas e médias, que queiram participar de uma OV.

No sentido de orientar a análise dos dados e estabelecer possíveis soluções para o problema proposto, a hipótese da pesquisa se resume no seguinte: **As Organizações Virtuais possuem problemas sócio-culturais que podem prejudicar o bom desempenho da organização, assim como das possíveis empresas virtuais que possam surgir. Para tal é preciso uma infra-estrutura sócio-cultural mínima que seja capaz de esclarecer, alertar e complementar o estudo sobre OV e EV.**

Com esta infra-estrutura, que não se encontra, até o momento, estabelecida e detalhada torna-se possível complementar análises científicas sobre aspectos sócio-culturais em ambientes virtuais, viabilizar um melhor funcionamento e entendimento de OVs e permitir a minimização do impacto de possíveis problemas culturais no sucesso de empresas virtuais.

### 1.5. Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é propor uma infra-estrutura sócio-cultural essencial para Organizações Virtuais. Este objetivo macro subdivide-se em dois objetivos pontuais:

1. Contribuir para um maior conhecimento e desenvolvimento da comunidade científica referentes ao tema de análises sócio-culturais em organizações e, mais especificamente, em ambientes virtuais;
2. Propor esta infra-estrutura que permita viabilizar o aumento das chances de sucesso das OVs e suas conseqüentes EVs, através da inovação e melhoria dos processos e a fluência de valores e comportamentos necessários para o bom funcionamento de uma OV.

Esta infra-estrutura deve ser capaz de gerar um ambiente adequado para a formação e/ou continuidade de uma cultura de cooperação, baseada principalmente em confiança, entre as empresas-membro.

## **1.6. Limitações do Trabalho**

Este trabalho apresenta uma análise variada em termos da utilização de técnicas para o estudo sobre aspectos sócio-culturais. Contudo, uma das grandes limitações do estudo está centrada na inexistência de outras OV's formalizadas/registradas no Brasil para que fosse possível uma análise comparativa dos resultados aqui alcançados.

A abrangência dos aspectos sócio-culturais alcançados neste estudo está restrita às empresas incluídas neste estudo. Tal particularidade deverá ser considerada e utilizada posteriormente para se adaptar às OV's conforme as características de cada região onde serão inseridos.

Entretanto, tais limitações tentam ser superadas pela análise teórica e empírica aprofundada sobre as capacidades, potencialidades e distorções acerca de aspectos sócio-culturais, servindo como referência para futuros trabalhos em termos de resoluções de diversas categorias de problemas teóricos e práticas de investigação.

## **1.7. Metodologia de Pesquisa**

Partindo-se dos objetivos estabelecidos e de suas hipóteses são definidas e classificadas a natureza da pesquisa, o método de pesquisa, com suas técnicas para coletar e analisar os dados. Os métodos de procedimentos utilizados são baseados em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, assim como do estudo de campo, e mais especificamente, estudo de caso, acompanhada de um quadro teórico resultante de uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados ao objeto de estudo: organizações virtuais e suas características sócio-culturais.

No capítulo 3 deste trabalho, maiores informações são dadas sobre todas estas ferramentas de análise consideradas chave para se alcançar o objetivo proposto por este estudo.

## 1.8. Conteúdo do Trabalho

A fim de alcançar o objetivo proposto, iniciou-se o estudo dividindo-o em duas partes: I) Introdução e Revisão Bibliográfica e II) Metodologia de Pesquisa, Estudo de Caso, Considerações Finais e Anexos.

A primeira parte está constituída por este capítulo 1 de introdução onde tem-se a contextualização, o problema, objetivo, justificativa, apresentação de hipótese e limitações do trabalho. E pelo capítulo 2, o qual apresenta uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados ao assunto estudado, tais como: negócios dinâmicos, redes de empresas, empresas virtuais, organizações virtuais, aspectos sócio-culturais organizacionais e individuais, entre outros.

A segunda parte da pesquisa inicia-se a partir do capítulo 3 que trata especificamente do detalhamento da metodologia utilizada neste estudo, assim como todas as etapas para análise do trabalho. Com base na metodologia estabelecida, os capítulos 4, 5 e 6 apresentam a pesquisa de campo propriamente dita, expondo e analisando os dados obtidos em cada uma das etapas traçadas pela metodologia. O capítulo 4 trata do histórico do objetivo de estudo deste trabalho: a organização virtual. O capítulo 5, na seqüência das análises, apresenta o perfil dos membros que compõem a organização virtual selecionada. O capítulo 6 trata da criação do cenário sobre o perfil ideal para um membro da organização virtual através de uma análise conjunta dos dados obtidos em capítulos anteriores e, a proposta do trabalho, ou seja, a infra-estrutura sócio-cultural essencial para um ambiente de organização virtual. O capítulo sete apresenta as considerações finais do trabalho, demonstrando suas contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

Na seqüência, são citadas as referências bibliográficas utilizadas em todo o trabalho e após, tem-se os anexos desta pesquisa, tais como:

- Anexo I: Explicação e Formulários do *Software Predictive Index (PI)*;
- Anexo II: Código de Ética da Organização Virtual;
- Anexo III: Contrato do *Cluster*;
- Anexo IV: Roteiro da Entrevista;

- Anexo V: Codificação do Roteiro da Entrevista;
- Anexo VI: Questionário;
- Anexo VII: Referência dos artigos publicados sobre a VIRTEC.

O capítulo a seguir trata da revisão bibliográfica onde visa-se amparar toda a pesquisa e buscar base comprovada cientificamente para o desenvolvimento da pesquisa.

## Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica

A pesquisa ou revisão bibliográfica tem como objetivo, segundo CERVO & BERVIAN (1983), recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar. Baseado neste conceito, este capítulo discorre sobre temas que auxiliam na resolução do problema proposto por este trabalho.

### 2.1. Negócios Dinâmicos

O mundo hoje, segundo WAHL (1996), celebra o individualismo e a competição, preocupado em produzir o melhor, pelo menor custo e na maior proporção possível, sejam bens ou serviços.

Os mercados extremamente dinâmicos e a necessária agilidade do mundo empresarial podem ser melhores entendidos quando listados, segundo GOLDMAN *et al.* (1995), os dez fatores pelos quais o cenário empresarial tem sido alterado:

1. **Fragmentação do mercado:** mercados de todos os tipos estão se fragmentando de maneira acelerada. O número de novos produtos cresce num ritmo não experimentado em épocas passadas. As estratégias de fragmentação do mercado baseiam-se na criação de produtos cujo preço consiste em uma função do grau em que os clientes acreditam que eles, pessoalmente, possam tirar proveito;
2. **Produção vinculada ao pedido em lotes pré-determinados:** Com aumento da flexibilidade dos meios de produção em massa e o colapso dos custos da manipulação de informações torna-se possível a fabricação em lotes diferenciados sem que seja acarretado nenhum custo adicional ao cliente. Esses lotes menores e diferenciados abrem novas vantagens competitivas às empresas com a oferta de produtos e serviços diferenciados aos clientes. Além disso, a possibilidade de produção de produtos

configurados de acordo com o cliente e sob encomenda gera ainda, economias de contenção de despesas em estoques para as empresas;

3. **Disponibilidade de informação para tratar massas de clientes como indivíduos:** Com a possibilidade de tratar grandes volumes de informação as empresas relacionam-se com os clientes de forma individual. Isto, aliado à eficiência e flexibilidade que permitem a ampliação da variedade dos modelos dos produtos, torna-se necessário um novo tipo de relacionamento entre fabricantes e clientes, através da ajuda aos clientes na articulação de suas necessidades e exigências culminando o processo, assim, na definição conjunta do produto a ser fabricado;
4. **Redução do tempo de vida do produto:** Uma das características mais marcantes da concorrência é a redução do tempo de vida dos produtos, a proliferação cada vez maior das variantes e o ritmo acelerado de introdução no mercado. Para a redução do tempo de vida dos produtos contribuem a interação entre fornecedores e clientes, a integração das funções empresariais e o estudo sobre as operações e os processos das empresas;
5. **Convergência entre produtos físicos e serviços:** A valorização de um grande número de produtos está deslocando-se do produto físico para as informações e/ou serviços aos quais estes produtos dão acesso. Observa-se, por exemplo, a indústria de *hardware* e *software* e a estreita ligação entre as sucessivas gerações de microcomputadores e de programas por eles suportados. Esta convergência entre produtos físicos e serviços traz algumas conseqüências. A primeira é que o valor do produto torna-se apenas uma fração do valor agregado pelas atividades de fabricação, ou seja, esse valor do produto é determinado pelas informações, conhecimentos e serviços agregado a ele. A segunda conseqüência é que a venda de produtos associados a informações e/ou serviços podem prolongar o relacionamento entre os fornecedores e os clientes. Finalmente, as informações tornam-se, por si só, produtos comercializáveis;
6. **Redes globais de produção:** Graças às tecnologias de informação e a eficiência dos transportes, nenhum mercado restringe-se aos limites nacionais. Atualmente é possível integrar recursos de projeto, produção, *marketing* e distribuição espalhados pelo mundo em uma instalação de produção virtual e coerente;
7. **Infra-estruturas de distribuição em busca de personalização em massa:** Busca-se a relação direta e individualizada entre fornecedor e cliente. Novas formas de distribuição e *marketing* devem priorizar o relacionamento direto e interativo com os clientes

abandonando-se a forma de distribuição voltada ao consumidor médio - padrão da produção em massa. Novas formas de comercialização tais como *telemarketing*, canais de compra pela televisão, compras eletrônicas são bem vindas a este novo contexto;

8. **Frenesi na reorganização da empresa:** Na busca de ganho de maior eficiência e flexibilidade, as empresas adotaram uma série de programas de melhoria tais como controle estatístico de processo, *just-in-time*, fabricação flexível e tantos outros. Basicamente, as iniciativas relacionadas à delegação de poderes e integração da empresa são fundamentais à dinâmica exigida pela concorrência atual. A redução dos níveis hierárquicos e a maior participação do pessoal operacional nas decisões têm sido amplamente adotadas;
9. **Pressões para a internacionalização dos valores sociais predominantes:** As empresas não estão afastadas das questões sociais e ambientais que afetam as sociedades nas quais elas se inserem. Pelo contrário, problemas relacionados à conservação dos recursos naturais, à poluição do meio ambiente, aos resultados da diminuição do número de empregos e tantos outros estão influenciando as decisões tomadas nas empresas;
10. **Concorrência e cooperação simultânea dentro da empresa:** A cooperação entre departamentos de uma mesma empresa ou entre empresas distintas tem-se tornado um dos elementos mais importantes da estratégia competitiva. Através destas cooperações, as empresas podem produzir produtos com grande quantidade de informações e/ou serviços associados o que, sem cooperação, seria impossível ser realizado.

Assim, inserido neste ambiente extremamente dinâmico restam às empresas a adoção de novas estratégias competitivas. GOLDMAN *et al.* (1995) assinalam algumas novas dimensões competitivas que as empresas devem seguir:

- **Valorização do cliente:** Os clientes devem ser individualmente valorizados e devem ser capazes de comprar soluções para os seus problemas e não mais produtos padronizados. Esse relacionamento com o cliente deve ser duradouro e resistente às mudanças no mercado.
- **Crescimento do impacto das pessoas e informações:** As pessoas e as informações são fatores de diferenciação dos concorrentes. O importante é a capacidade de uma empresa transformar conhecimentos, qualificações e informações, incorporados em seu pessoal, em produtos-solução para clientes individuais;



- **Organização para lidar com mudanças e incertezas:** A empresa deve ser organizada para prosperar em meio a mudanças e incertezas. A estrutura deve ser suficientemente flexível para permitir uma rápida reconfiguração dos recursos humanos e físicos. O pessoal deve ser motivado e aberto a novos conhecimentos para transformar mudanças e incertezas em novas oportunidades para o crescimento da empresa;
- **Cooperação para a melhoria da competitividade:** Como citado anteriormente, a cooperação ocasiona uma maior integração e tem como objetivo levar os produtos para o mercado o mais rápido e com maior eficiência de custo possível. Uma estratégia para se fazer isto é utilizar recursos existentes, independentemente, de onde estiverem localizados e de quem os possui. Equipes de funções inter-relacionadas e empresas virtuais são alguns dos meios empregados para ampliação de recursos através da cooperação;

A idéia de dinamismo refere-se, portanto, a uma forma de organizar os negócios de maneira a possibilitar uma empresa a prosperar em um ambiente de contínua mudança. Empresas com essa capacidade são chamadas de empresas ágeis (*agile enterprise*). Em resumo, três características são essenciais a uma empresa dinâmica: capacidade de rápida reconfiguração de recursos e capacidades; capacidade de oferecer soluções completas; ênfase na estratégia, nas pessoas e nas informações como os recursos mais valiosos da empresa (GOLDMAN *et al.*, 1995).

Esse cenário mundial obriga, conforme relata BARANSON (1980), as empresas a alterar seu tipo de envolvimento em seu país e também no exterior e, a rever as políticas referentes à administração de seus ativos tecnológicos. A maior parte das atividades econômicas vem sendo desempenhada por enormes conglomerados globais, onde torna-se necessário ter um pensamento global com ação local. Vive-se em meio a um processo onde a nova estrutura industrial está num processo, conforme WAHL (1996), completamente diferente daquela que vigorou no passado; e, nessa caminhada, alguns mercados estão sendo destruídos, enquanto outros vão sendo criados.

Nesse ambiente em constante mutação, segundo MACHADO (1996), onde a competitividade assume proporções cada vez mais acentuadas, a inovação e implementação de uma estrutura flexível ao nível de unidades organizacionais, em oposição às estruturas rígidas e centralizadas tradicionais, assumem importância crescente.

Com o objetivo de buscar alternativas que melhor contribuam para uma estrutura mais flexível surge o conceito de alianças, ou também chamadas de cooperações empresariais.

## 2.2. Formas de Cooperação entre Empresas

Dependendo das metas levantadas e dos atributos exigidos pelo ambiente no qual as empresas se encontram, há diversas possibilidades de se formalizar uma cooperação tais como: a *joint venture*, o consórcio, a aliança estratégica. A *joint venture* e o consórcio serão brevemente apresentados, dado que alianças estratégicas estão mais próximas do escopo deste trabalho.

### 2.2.1. Joint Ventures

Numa *joint venture*, os proprietários dos negócios envolvidos formam uma associação legalmente independente, exclusivamente voltada para o propósito da cooperação, sendo que cada parceiro deve contribuir com recursos distintos. Adicionalmente, os parceiros envolvidos têm participação igualitária (LIESSMANN, 1990 *apud* PICOT *et al.* 1997)<sup>1</sup>.

Cooperações do tipo *joint venture* se formam em situações em que são envolvidas atividades de natureza tecnológica muito complexas, as quais uma empresa sozinha não pode, ou não consegue, gerenciar. Segmento como a indústria de microeletrônica é exemplo onde são comuns *joint ventures*.

Na tentativa de se minimizar os riscos envolvidos em projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), compartilhar os encargos financeiros e aumentar as oportunidades de vendas em mercados protegidos, projetos de grande porte são empreendidos sob a forma de *joint ventures* internacionais. Desta forma são envolvidos o desenvolvimento, a produção e a venda de tais produtos de alta base tecnológica (PICOT *et al.*, 1997).

### 2.2.2. Consórcios

O consórcio, como forma de cooperação entre empresas é uma espécie de comunidade porém, voltado à execução de projetos. As empresas participantes de um consórcio se comprometem a colaborar para a execução de um ou mais projetos, precisamente especificados. Diferentemente das *joint ventures*, os consórcios não resultam em uma terceira firma de caráter legal próprio (PICOT *et al.*, 1997).

Um consórcio tem como regra a formação por tempo limitado. A despeito do melhor uso dos recursos disponíveis nos parceiros, o consórcio faz com que o risco de

empreendimento de projetos de grande porte diminua, mantendo ainda, a independência econômica dos parceiros envolvidos. Exemplo típico deste tipo de cooperação são associações de trabalho para grandes projetos civis e bancos que formam consórcios para a extensão de crédito de atacado e emissão de títulos.

### 2.2.3. Alianças Estratégicas

Alianças são associações para fomentar interesses comuns dos membros de acordos entre empresas. Abrangem uma ampla gama de funções, desde suprimento de componentes, passando por P&D, até a produção e comercialização. Segundo YOSHINO & RANGAN (1997), três características as definem:

1. As duas ou mais empresas que, se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas, permanecem independentes depois da formação da aliança;
2. As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e também controlam o desempenho das tarefas especificadas, talvez o traço mais distintivo que dificulta a sua gestão;
3. As empresas parceiras contribuem, continuamente, em uma ou mais áreas estratégicas.

MARCAR (1997) define uma aliança estratégica como um relacionamento de negócios entre empresas, onde compartilham riscos e pontos fortes ou integram funções do negócio em prol do benefício comum. Já segundo ELLENRIEDER (1996), aliança estratégica é uma vinculação permanente entre duas empresas, que visa o desenvolvimento sustentável de vantagens competitivas, de diferenciação ou de custo. E ainda para YOSHINO & RANGAN (1997), as alianças têm grande participação no "jogo" da concorrência global pois uma empresa não consegue atuar, em todos os locais, sozinha.

Alianças requerem um elevado nível de comprometimento e uma faixa ampla de integração entre as partes envolvidas. As companhias devem trabalhar extremamente juntas para desenvolver novos produtos, procedimentos para novas instalações e meios de conquistar maior parcela do mercado (LOFTSPRING, 1997).

---

<sup>1</sup> LIESSMANN, K. (1990) *Joint Venture erfolgreich organisieren und managen: Neue Märkte durch strategische Kooperation*. WRS, München apud PICOT, et al. (1997) *Information, Organization and Management – Expanding Markets and Corporate Boundaries*. London, John Wiley & Sons

Segundo NEUHAUSER *et al.* (2001), há alguns fatores que determinam o sucesso de alianças. Os três primeiros afetam as possibilidade de sucesso a longo prazo, e os três últimos afetam as ações cotidianas. São eles:

1. **Benefício mútuo:** este é o componente mais importante na parceria, afinal, as empresas precisam identificar claramente o benefício mútuo que deve ser coerente com as estratégias de negócios e a cultura de todas as empresas;
2. **Comprometimento:** deve haver um compromisso mútuo com os benefícios de ambas as partes;
3. **Predisposição:** descreve os valores centrais e as crenças subjacentes que são características muito importantes. A abordagem individualista é aqui identificada e o autor coloca que mesmo que uma empresa tenha uma predisposição a não aceitar relações com outras, ainda assim, ela pode formar uma aliança mas isso torna as coisas mais difíceis;
4. **Troca de conhecimento:** para que uma aliança seja bem sucedida, todas as empresas precisam estar dispostas a trocar conhecimentos sobre processos, mercados, clientes e planos;
5. **Competências e Recursos distintos:** aliar com empresas que possuem habilidades ou recursos complementares;
6. **Laços sociais no trabalho:** São os laços sociais entre os indivíduos envolvidos na aliança e estes mantêm a aliança em ativa.

Há ainda, alguns fatores críticos para uma aliança obter sucesso. Esses fatores são, descritos a seguir, por GOMES-CASSERES (p. 15, 1999):

1. **Tenha um objetivo estratégico claro:** as alianças estratégicas nunca são um fim em si mesmas: devem ser ferramentas de serviço da estratégia de negócio;
2. **Encontre um parceiro adequado:** com metas compatíveis e capacidades complementares;
3. **Especialize-se:** atribua tarefas;

4. **Minimize os conflitos entre os parceiros:** o escopo da aliança e do papel dos sócios não deve se contrapor no mercado;
5. **Divulgue as informações:** a comunicação constante desenvolve a confiança;
6. **Opere com horizonte de longo prazo:** a tolerância mútua na solução de conflitos imediatos é incrementada pela expectativa de obter benefícios futuros;
7. **Desenvolva vários projetos conjuntos:** o êxito de um projeto de cooperação pode ajudar os sócios a compensar perdas em outro projeto conjunto.

Portanto, a estratégia de se operar, simultaneamente, em vários locais distintos desperta o interesse das empresas. Isso pode ocorrer, por exemplo, no desenvolvimento de um produto, com várias pessoas localizadas em diversos locais, trabalhando em grupo e fazendo uso da tecnologia de telecomunicação. Suas atividades seriam apoiadas por sistemas de trabalho colaborativo (*workgroup computing*) e elas formariam, então, uma equipe virtual.

Equipe virtual é definido como um “conjunto de pessoas, localizadas em espaços diferentes, times e/ou organizações que, primariamente, se interagem eletronicamente e que podem encontrar-se face a face ocasionalmente” (ISHAYA & MACAULAY, 2000, p. 140). Há, segundo os autores, várias razões para se criar times virtuais, especificamente devido às novas realidades que as organizações enfrentam. Uma das razões que pode ser citada é a estratégia de como emergir em mercados com localizações diferentes. A formação de times virtuais auxilia sob a forma de comunicação, transcendendo zonas de tempo e limites organizacionais que diferem em características de sociedades.

Neste contexto, o conceito de virtualidade é uma estratégia alternativa que desperta o interesse empresarial como uma forma de melhorar o desempenho organizacional. Virtualidade pode ser definida como uma “desmaterialização” onde transforma objetos físicos em informação digital e, ainda, uma definição apresentada por *swapping* que significa um incremento do desempenho, por meio do aumento do tamanho aparente. Possui uma habilidade de oferecer aos clientes um produto ou serviço completo onde a empresa, em si, possui apenas algumas das competências envolvidas (SIEBER, 1997). As demais competências necessárias são obtidas através da utilização de recursos de outras empresas. Concentrando em suas competências essenciais e, portanto, unindo suas forças em rede, estas

empresas são capazes de produzir mercadorias mais complexas e, no entanto, ainda customizadas. Além disso, elas podem melhorar sua posição competitiva.

No caso de pequenas e médias empresas (PMEs), essas devem encontrar uma solução organizacional que lhes permita cooperar em oportunidades de negócio globais sem sofrer com seus recursos limitados e sem se expor ao risco de investimento direto. Portanto, o estabelecimento de redes organizacionais representa uma abordagem em direção à combinação de PMEs com alta flexibilidade e produtividade.

### 2.3. Redes de Empresas

Uma rede pode ser um tipo de organização que se origina como um projeto básico para a construção de um grupo social. No contexto de empresas, redes significam cooperações estáveis ou dinâmicas com a finalidade de explorar oportunidades de mercado (POWELL, 1990).

Segundo esse mesmo autor, diversos autores concordam que vem surgindo uma nova forma de organização econômica, ou, até mesmo social. Assim sendo, uma sociedade de empresas, econômica e legalmente independentes, destinadas a favorecer seus membros pode ser entendida como uma rede de empresas.

A formação de redes, a partir de grupos de empresas, concentra-se em seus negócios e atividades, utilizando-se de parcerias para explorar negócios de forma virtual.

A partir do momento no qual uma organização estabelece relações com outras empresas independentes, integrando-se legal e/ou economicamente, passa a tratar a associação como uma etapa natural para atingir os objetivos desejados (PICOT *et al.*, 1997). Como consequência, esta integração faz com que sejam criadas interdependências, as quais trazem vantagens mútuas.

Para estabelecer uma rede e, portanto, explorar o potencial destas empresas, a rede em si deve espelhar nas características de PMEs, ou seja, deve ser capaz de manufaturar produtos de uma maneira ágil e customizada, em resposta às necessidades dos clientes (SIEBER, 1997).

As pequenas e médias empresas têm tido um papel de importância crescente, quanto ao fortalecimento e manutenção de uma economia. Segundo MILLER (1995), o sucesso de seus produtos é baseado na flexibilidade e nas inovações alcançadas. Porém, PMEs devem estar constantemente buscando novas formas de diferencial competitivo, a fim de fortalecerem suas posições no mercado.

Apesar de possuírem grande flexibilidade, as PMEs se defrontam com a falta de recursos em áreas importantes para a conquista de novos nichos ou simplesmente para se manterem competitivas dentro do mercado globalizado. Geralmente, as empresas não detêm todas as competências necessárias para capitalizar oportunidades de mercado existentes, segundo WILDEMAN (1999) e, portanto, a alternativa de trabalhar em conjunto com outras empresas vai de encontro às necessidades das PMEs.

Desta forma, o agrupamento ou a associação das competências e capacidades de empresas podem ser considerados como pedra fundamental para as estratégias de manufatura para o próximo século (PICOT *et al.*, 1997). Segundo esses autores, o mundo de negócios tem evoluído com uma tendência clara de dissolução das estruturas organizacionais tradicionais, para a estruturação de modelos mais flexíveis com parceiros externos.

Nesse cenário de redes de empresas, uma das alternativas para se alcançar uma maior competitividade no mercado é a adoção do conceito de Empresas Virtuais (EV).

### 2.3.1. Empresa Virtual (EV)

Uma EV é um tipo apropriado de organização cooperativa, usualmente temporária para se explorar oportunidades de negócios, que uma empresa sozinha não seria capaz de empreender. São empresas independentes que se unem para satisfazer uma oportunidade de negócios, geralmente com o apoio de tecnologia de informação (BREMER *et al.*, 1998).

MERTENS (1994) define EV como cooperação entre empresas para a realização de missões, nas quais desiste-se da formação de novas instalações ou da formalização contratual através de *joint ventures* ou consórcios, ou mesmo da compra de novas filiais. Além disso, segundo esse autor, a EV determina o extremo domínio da estrutura operacional sobre a estrutura organizacional. Conseqüentemente, é vista como um progresso não somente de organizações orientadas por processos, mas também da integração do processamento de informações entre empresas.

BYRNE (1993) contribuiu com uma definição para EV que se tornou bastante difundida. Segundo esse autor, uma EV é uma rede temporária de empresas independentes, fornecedores e clientes e, até mesmo rivais, interligadas por tecnologia de informação, para compartilhar habilidades, custos e permitir o acesso comum aos mercados dos mesmos. Não possui escritório central nem organograma, hierarquia ou integração vertical. Na mais pura forma do conceito, cada empresa que se liga com outras para criar uma EV, será requisitada por sua essência. Ou seja, contribuirão apenas aquelas que se ocuparem com suas competências essenciais.

GOULART (2000), coloca de forma sintética as diversas definições de EV que podem ser encontradas, envolvendo os diferentes aspectos envolvidos, como uso de Tecnologia da Informação (TI), distribuição de responsabilidades e foco em Competências Essenciais (CEs). Segundo essa autora, uma EV é uma forma legal de cooperação entre empresas, pessoas e/ou instituições independentes, as quais formam uma capacidade comum de entendimento sobre um negócio. As unidades cooperadoras dividem o trabalho de acordo com suas competências essenciais e atuam na geração de ofertas sobre terceiros como unidade básica, onde a institucionalização de órgãos centrais para o desenvolvimento, realização e gerenciamento de Empresas Virtuais não é necessária.

Segundo GOLDMAN *et al.* (1995), algumas das razões estratégicas para adoção do modelo de EV são o compartilhamento de recursos, instalações e competências, a fim de ampliar o alcance geográfico ou tamanho aparente que um concorrente pode oferecer a um cliente, assim como, a divisão dos riscos e custos de infra-estrutura para enfrentar a concorrência.

Para GOLDMAN *et al.* (1995), empresas virtuais são fortemente baseadas na confiança mútua entre os parceiros. Ao contrário das *joint ventures*, tenta-se evitar nas EV formas legais tradicionais de relacionamento. Por um lado, torna-se possível uma rápida configuração e melhor adequação a oportunidades únicas de negócio. Porém, cria-se um risco de conflitos posteriores à cooperação que são tratados neste capítulo (item 2.4.5.1).

As características principais de uma empresa virtual, segundo EVERSHEIM *et al.* (1996), são:

- **Competências Essenciais:** Cooperações baseadas em competências essenciais;



- **Temporariedade:** Cooperações para atender oportunidades específicas de negócios e/ou com restrições de tempo;
- **Cooperação e Confiança:** Cooperações baseadas na confiança, objetivando agilidade e redução dos custos de transação;
- **Tecnologia de Comunicação e Informação:** Tecnologias para romper as barreiras de distância e organizacionais e reduzir os custos de transação.

Quanto aos tipos de EVs, BULTJE & WIJK (2000)<sup>2</sup>, definiram a seguinte tipologia que levanta características de EVs:

1. **EV estável:** são empresas grandes, o que resulta em inflexibilidade, comprometendo a sua agilidade em cooperar com outras organizações. As relações entre as organizações têm um caráter permanente por essa razão. Além disso, muitas EVs estáveis têm um parceiro principal o qual determina as regras da cooperação. A cooperação é dependente da escolha do parceiro principal, não sendo baseado em oportunismo. Como exemplo, pode-se citar a Nike (projeto e venda de roupas e calçados esportivos – [www.nike.com](http://www.nike.com));
2. **EV dinâmica:** consiste de uma rede dinâmica de natureza temporária. Essa EV é estabelecida por pequenas e médias empresas e/ou pequenas unidades autônomas de grandes empresas. A razão para cooperação é baseada em oportunidades. Além disso, não há um parceiro principal, o que resulta na igualdade dos parceiros e em uma liderança compartilhada, isto é, cada parceiro controla seus próprios recursos. É dado como exemplo o Prolion (projetos de biomecatrônica e produtos para o setor agro-alimentício – [www.prolion.nl](http://www.prolion.nl));
3. **Web-company:** é uma rede que possui as demais características das EVs dinâmicas. Mas a sua principal diferença é a sua razão de existência, sendo totalmente baseada em tecnologia de informação. Assim, uma EV dinâmica pode existir sem TI, uma *Web-company* não. Como exemplo, tem-se a Amazon.com (livraria da Internet – [www.amazon.com](http://www.amazon.com)).

Segundo GORANSON (1999), existem quatro tipos de empresas virtuais:

---

<sup>2</sup> Esses autores utilizam o termo Organização Virtual (OV), tal como vários outros autores como sinônimo de EV. O termo OV é empregado de forma diferente neste trabalho, sendo descrito no tópico 2.3.2.

1. **Direcionada por oportunidade:** onde uma empresa ou instituição identifica uma oportunidade ou mudança e geralmente atua como organizador de uma EV para satisfazer uma oportunidade. Considerada o tipo mais interessante de EV, na qual uma entidade reconhece uma oportunidade e explora a vantagem de uma determinada competência essencial;
2. **Direcionada por capacidade:** considerada uma agregação de competências já existentes, estável, buscando então uma oportunidade;
3. **Cadeia de fornecedores (*top-down*):** caracterizada como uma forma relativamente convencional de cooperação que apresenta, porém, aspectos que lhe permitem responder rapidamente a oportunidades, como por exemplo o comércio eletrônico;
4. **Consórcio licitante:** semelhante ao exemplo anterior, mas diferencia-se na relação entre os parceiros, que atuam em conjunto frente a oportunidade e as empresas abrem mão de práticas de agilidade.

As mudanças na sociedade como um todo, assim como as novas tecnologias de comunicação e informação, têm tornado as empresas virtuais viáveis para um maior leque de empresas, tanto econômica quanto estrategicamente (EVERSHEIM *et al.*, 1997). O autor ZIMMERMANN (1997) complementa dizendo que empresas virtuais são consequência do desenvolvimento da tecnologia de informação, induzido pelas reconfigurações nos negócios por abordagens como reengenharia, orientação a processos de negócios ou ainda, *Total Quality Management* (TQM). Essas outras abordagens apóiam a evolução de novas formas organizacionais que culminam no conceito de empresas virtuais, conforme apresenta a Figura 2.1, a seguir.

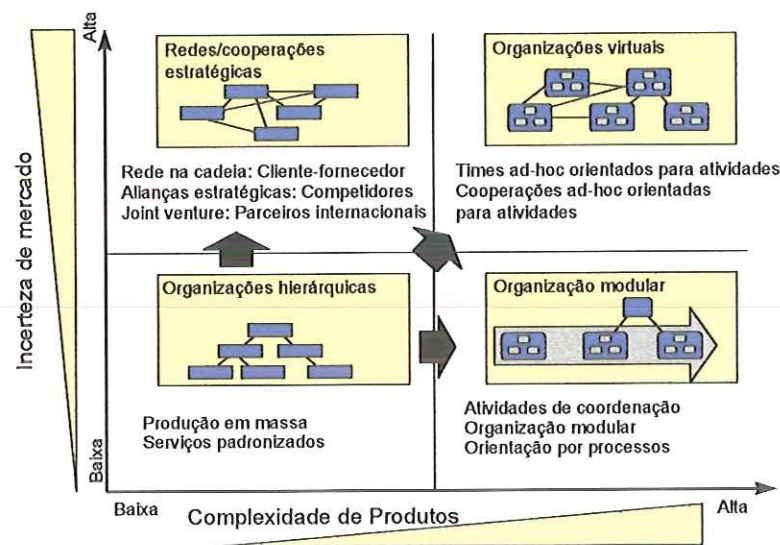


Figura 2.1 - Perspectivas do Desenvolvimento Organizacional

(Fonte: adaptado de PRIBILLA *et al.* (1996, p. 10)).

Baseado na figura 2.1, alerta-se para a abordagem de Organização Virtual (OV) como uma perspectiva para o desenvolvimento organizacional.

### 2.3.2. Organização Virtual

O conceito de Organização Virtual pode ser entendido como uma rede estável de empresas, destinada à formação de Empresas Virtuais, interligadas de acordo com suas competências essenciais e estratégias de mercado e suportada pela utilização da tecnologia de informação. No entanto, a utilização da tecnologia da informação não consiste em uma condição essencial, mas sim viabilizadora para o aumento da *performance* de uma cooperação (KOCIAN & SCHEER, 1996).

Uma Organização Virtual pode ser entendida, segundo SCHUH *et al.* (1997) *apud* SIQUEIRA (2000)<sup>3</sup>, como uma plataforma estável, onde empresas trocam informações a respeito de oportunidades de mercado. Conseqüentemente, utilizam-se dessa cooperação para a formação rápida de uma Empresa Virtual, uma vez que uma estrutura organizacional já está presente (Figura 2.2).

<sup>3</sup> SCHUH *et al.* (1997) *apud* SIQUEIRA, Jairo. Formação de Grupos Virtuais de Indústria: o caso prático VIRTEC - Organização Virtual de Tecnologia, USP/EESC, 2000.

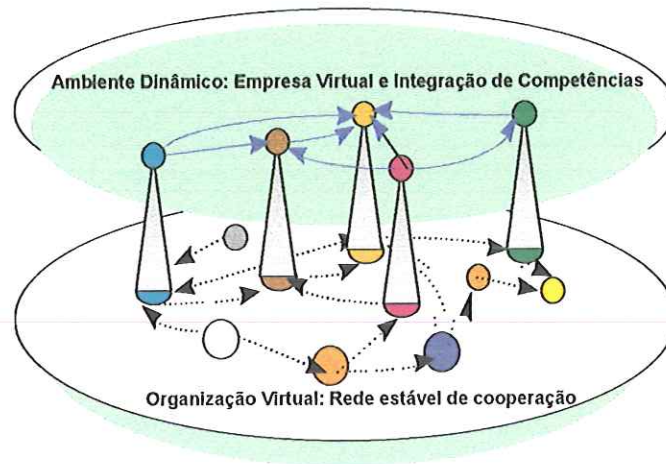


Figura 2.2 - Plataforma de uma Organização Virtual

(Fonte: adaptado de SCHUH *et al.* (1997) *apud* SIQUEIRA (2000)).

Um modelo para se implementar uma Organização Virtual é descrita por SCHUH *et al.* (1997) *apud* SIQUEIRA (2000)<sup>4</sup>. Este modelo pode ser observado no projeto *Virtuelle Fabrik*, da Universidade de St. Gallen na Suíça, sendo composto por quatro fases principais:

1. **Esclarecimento:** corresponde a interligação de um time básico (o técnico somado à cerca de aproximadamente 10 empresas, com a definição dos limites da área de atuação);
2. **Planejamento:** refere-se ao planejamento de projetos e financiamento;
3. **Construção:** fundação da rede como uma organização juntamente com a definição de papéis e regras para o processo de coordenação. Nesta fase existe ainda a transferência de *know-how* para a difusão das competências existentes na rede;
4. **Operação:** prolongamento da rede através da admissão de novos parceiros e início de aquisição e desenvolvimento de ordens de pedido.

A iniciativa para a formação de uma rede estável pode ter diferentes origens, entre as quais ressaltam-se os projetos de pesquisas financiados por instituições governamentais. Na prática, a formação destas plataformas pode surgir através da expansão da cadeia tradicional de fornecedores em nível regional.

<sup>4</sup> SCHUH *et al.* (1997) *APUD* SIQUEIRA, Jairo. Formação de Grupos Virtuais de Indústria: o caso prático VIRTEC - Organização Virtual de Tecnologia, USP/EESC, 2000.

As organizações virtuais podem surgir ainda, por meio da exploração de oportunidades em mercado eletrônico ou bolsas de cooperação na *Internet*. Nesses casos, os problemas culturais assumem proporção maior, barrando ainda mais o sucesso da exploração da oportunidade, devido ao não conhecimento profundo dos prováveis parceiros em uma cooperação. Além disso, o acoplamento entre as competências essenciais não é tão forte se comparado àquele em uma rede estável, devido ao menor nível de conhecimento mútuo entre os parceiros.

Tornar-se uma OV é um processo evolutivo de ações de projeto e gerenciamento e reações de dependência no desenvolvimento de um ambiente de negócios bem como, nos objetivos e comportamento das empresas participantes. Esse processo pode ser visualizado na forma de um modelo de ciclo de vida, segundo TROGER & OLIVEIRA (2000).

Entre os modelos propostos para a formação de OVs e, conseqüentemente, EVs, há o Modelo AVE (*Agile Virtual Enterprise*). Uma entidade da indústria de manufatura norte-americana - *Agile Manufacturing Enterprise Fórum* (AMEF) - propôs um modelo para a exploração de negócios por meio de empresas virtuais. Neste modelo é mostrado um ciclo de vida de empresas virtuais, cujo nome é empresas virtuais ágeis (GORANSON, 1997). Este modelo representa uma EV através de uma estrutura que descreve os processos de uma AVE desde sua criação até dissolução. Cada processo envolve decisões as quais usam ferramentas e métodos cuja eficácia deve ser informada por métricas. Além dos processos, o modelo também define quatro infra-estruturas.

Tais infra-estruturas suportam todo o ciclo de vida de uma AVE, e não somente uma simples composição ou reunião dos parceiros. Além disto, são implantadas *métricas* nas infra-estruturas para apoiar o desempenho dos processos (Figura 2.3).

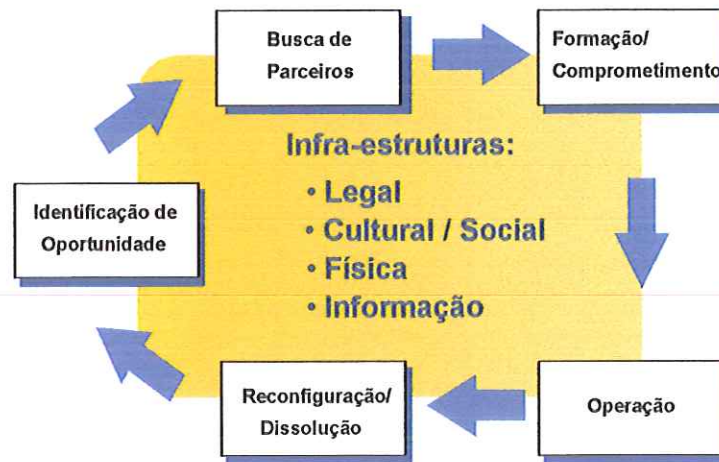


Figura 2.3 - Modelo *Agile Virtual Enterprise* (AVE)

(Fonte: adaptado de GORANSON (1997, p. 86)).

As infra-estruturas, brevemente descritas, tratam dos seguintes aspectos:

- **Legal:** define a forma de como o negócio será dirigido, a cadeia das responsabilidades gerenciais. Adicionalmente, inclui as regras que definem a divisão de trabalho, forma de relacionamento entre parceiros e regras, códigos e regulamentações da Empresa Virtual;
- **Sócio-cultural:** são as também chamadas de infra-estrutura *soft*. A partir de padrões de comportamento humano, define regras de comportamento dentro da cooperação, modos de interação pessoal e em grupo, pró-atividade, capacidade em interagir e problemas afins;
- **Física:** lida com questões relativas à movimentação, uso e armazenamento compartilhado de bens, equipamentos e pessoal;
- **Informação:** lida com a natureza da comunicação feita na EV, a partir de meios básicos de comunicação e coordenação, como notações verbais, escritas, gráficas e suas abstrações lógicas.

Vale a pena destacar que a proposta da AVE surgiu do esforço da indústria militar norte-americana em definir e implementar o que se chama de manufatura ágil, num programa financiado pelo *Defense Advanced Research Projects Agency* (DARPA) e pela

*United States Air Force (USAF)*. O fato é que a indústria militar gerou considerável parte dos postos de trabalho na indústria norte-americana e, frente à nova ordem econômica e política global, tornou-se necessário uma reestruturação do setor, não apenas em busca de eficiência, mas de competitividade, já que perderam a importância estratégica e o *status* confortável que detinham.

Baseado nestes conceitos e, visando explicar como uma empresa virtual global (EVG) é formada, como funciona e como é dissolvida, um *Framework for Global Virtual Business (FGVB)*, ou também chamado de Negócios Virtuais Globais foi desenvolvido por BREMER *et al.* (1998).

### **2.3.2.1. Framework de Negócios Virtuais Globais**

Modelo proposto por BREMER *et al.* (1998), o *Framework* é baseado em três entidades de negócios distintas, o Grupo Virtual de Indústrias (GVI), o Agenciador de Empresas Virtuais (AEV) e a Empresa Virtual (EV). Neste modelo, cada uma das três entidades é descrita em função dos seus produtos, processos e competências essenciais que devem deter. Constitui o principal fundamento teórico do presente trabalho. Com base nas definições dadas anteriormente, define-se um ambiente de negócio virtual global a ser composto pelo Grupo Virtual de Indústrias (GVI) ou *cluster*, Agenciador de Empresas Virtuais ou *broker*, e Empresas Virtuais, descritos no capítulo 1 (item 1.1).

Uma empresa virtual será criada dentro do *framework* para negócios virtuais globais quando for detectada uma oportunidade de negócios que puder ser explorada pelo *broker*, a partir da seleção de competências internas ao *cluster*.

A estrutura da OV deve ter, portanto, mecanismos elaborados para suportar o processo de coordenação dos membros, de acordo com as diferentes perspectivas a serem encontradas. A formalização destes mecanismos traz maior transparência na relação entre os parceiros e, conseqüentemente, atua nos fatores sócio-culturais relevantes ao sucesso do empreendimento (KOCIAN & SCHEER, 1996). Conseqüentemente, uma organização virtual pode servir como base para a implementação de mecanismos para a formação e gestão de EVs.

Não necessariamente um *broker* deverá acessar as competências “do seu” *cluster*, porém cabe a ele buscar pelas competências adequadas em quantos *clusters* forem necessários e/ou viáveis. Isso porque o sucesso da EV depende das habilidades em encontrar e integrar as melhores competências disponíveis e em assegurar a comunicação adequada

entre os membros da EV. Adicionalmente, cabe ao *broker* a configuração das infra-estruturas adequadas à operacionalização das EVs, assim como, a elaboração os planos de dissolução e reconfiguração das mesmas.

Estas entidades, assim como os relacionamentos neste ambiente virtual e as infra-estruturas propostas no modelo EV, podem ser vistos através da Figura 2.4, a seguir.

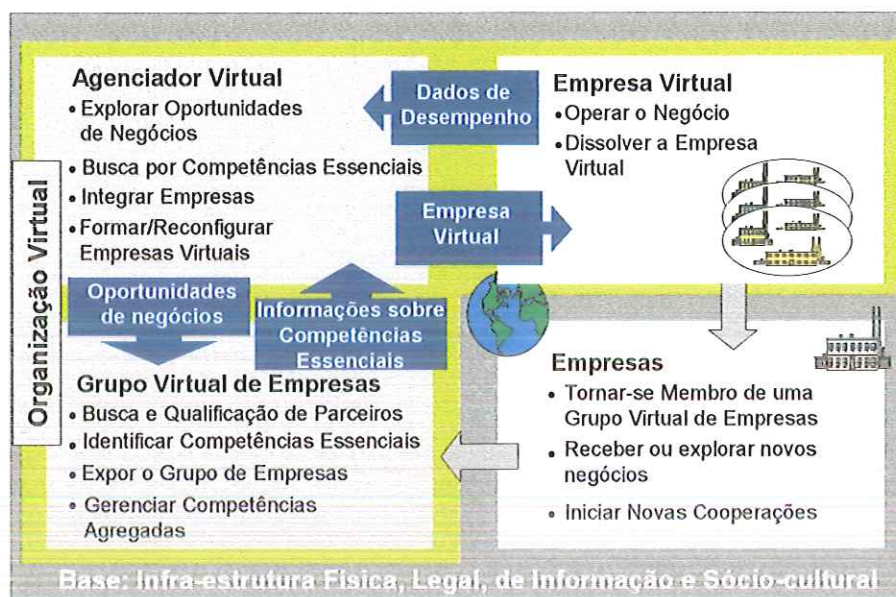


Figura 2.4 - Framework de Negócios Virtuais Globais e suas Infra-estruturas

(Fonte: BREMER *et al.* (1998, p. 4))

Estas infra-estruturas são portanto, as responsáveis por suportar todo o ciclo das EVs e, conseqüentemente, auxiliar no gerenciamento da OV. Entendida a importância destas infra-estruturas, um estudo aprofundado sobre a parte sócio-cultural é então realizado a fim de entender esta necessidade da OV e EVs.

#### 2.4. Infra-estrutura Sócio-cultural

Quando trata-se de estrutura organizacional alguns esclarecimentos, referentes ao conceito de "estrutura", devem ser feitos. Muitos confundem a estrutura organizacional com organização. STONER (1985) define estrutura organizacional como a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa. NADLER (1985)



considera organização como todos os vários sistemas, estruturas, processos administrativos, estratégias que constituem o *modus operandi* da empresa (NADLER, 1985). Portanto, a estrutura é um dos componentes da organização que representa uma visão bastante abrangente.

Quanto ao conceito de infra-estrutura, segundo o DICIONÁRIO AURÉLIO (1983) é "a parte inferior duma estrutura. É a base material, econômica duma sociedade ou organização". Segundo BREMER (2000)<sup>5</sup>, uma infra-estrutura é um referencial comum aceito por todos, um *check-list*, padrões de referência e sugestões.

Embutida nas infra-estruturas que compõem uma organização virtual, a infra-estrutura sócio-cultural possui um papel de extremo destaque. Ela trata, segundo GORANSON (1999), das dinâmicas na empresa que são implícitas, igualmente denominadas de *soft* em contraponto com as restantes denominadas *hard*. A parte social diz respeito à postura do empresário diante de suas culturas, portanto, nesta infra-estrutura são analisadas as leis sociais e psicológicas, a cultura da comunidade e a cultura dos negócios, relatada no capítulo I deste trabalho (item 1.2).

Entretanto, é preciso considerar as diferenças, supostamente presentes, entre uma organização não virtual e uma organização virtual. Uma organização não virtual possui uma estrutura necessária para que a relação entre as partes componentes de uma empresa funcione de forma eficiente. Ao considerar a estrutura formal como um processo (*inputs* e *outputs*), KOONTZ & O'DONNELL (1974) ressaltam três aspectos importantes no delineamento da estrutura: primeiro, a estrutura deve refletir os objetivos e planos das atividades empresariais; segundo, a estrutura deve refletir a autoridade disponível para administrar uma empresa; e, em terceiro, a estrutura deve refletir as necessidades de seu ambiente (pessoas e organização). Nesse sentido, os autores consideram que jamais a estrutura organizacional poderá ser mecanicista ou estática e, sim, adaptar-se conforme as necessidades e recursos disponíveis.

Durante muito tempo a estrutura organizacional aplicou aspectos da estrutura formal, que pode ser entendida em termos das relações de autoridade, poder, subordinação e responsabilidade na disposição das funções. Em contrapartida, estrutura informal apresenta em seus principais aspectos: flexibilidade, má definição e espontaneidade, onde existe uma dificuldade em se definir a natureza exata dos relacionamentos e a participação de seus membros.

As organizações modernas, segundo MINTZBERG (1995), não podem existir sem chefias e organizações informais. O autor afirma que pesquisas mais recentes têm alterado este posicionamento burocrático extremo, surgindo uma abordagem mais ampla estudando o relacionamento da estrutura formal e estrutura informal na busca de um ajustamento mútuo.

Um autor que trata da dimensão humana no trabalho virtual é SKYRME (2000). Este autor coloca que o trabalho virtual pode não ser inicialmente confortável para muitas pessoas, mas um pouco de treino e direção torna possível a adaptação dessas pessoas nas novas formas de trabalho. Portanto, o trabalho precisa ser otimizado acerca de tipos de tarefa e tipos de intervenção, onde alguns aspectos precisam de atenção:

1. **Reestruturação de tarefas e trabalho:** dividindo componentes virtuais e físicos; ajustando o tipo de trabalho para saber o que é melhor ser feito individualmente e o que é melhor e o que é melhor ser feito em conjunto;
2. **Perícias pessoais:** desenvolvendo capacidades virtuais, principalmente a de se comunicar efetivamente por e-mail; sendo este um ponto crucial em muitas organizações;
3. **Interação de capacidades:** desenvolvendo o respeito mútuo e confiança no conhecimento e contribuição dos outros;
4. **Gerenciamento de informação e conhecimento:** organizando, colecionando e fazendo acessíveis *on line* os conhecimentos que têm sido gerados;
5. **Sistemas de recompensa:** Reconhecendo o valor de regras como um conhecimento direcionador e um “conector” organizacional, recompensando o conhecimento compartilhado e construindo o comportamento de grupo.

Para colocar o trabalho virtual em prática, necessita-se, segundo SKYRME (2000), de alguns pré-requisitos "operacionais" para organizações virtuais. Ou seja, atitudes individuais e comportamentos, tais como:

1. **Senso de autovalor:** Cada indivíduo em particular precisa ter um senso de autovalor e precisa valorizar cada membro do time por sua contribuição, através da chamada “competência fundamental”. Todos aprendem com todos, dos resultados de suas próprias ações e da experiência coletiva;

---

<sup>5</sup> BREMER, C. F. (2000) – (USP – Escola de Engenharia de São Carlos). Comunicação Pessoal.

2. **Deve haver um alto grau de confiança:** isto seria construído com o tempo. O ponto de partida é a confiança em cada um até que o outro abuse desta confiança;
3. **Os membros da equipe precisam se apoiar mutuamente:** acordos precisam ser encontrados. Onde as circunstâncias não permitirem isto, outros membros do time precisam ser informados tão logo quanto possível;
4. **Reciprocidade precisa reinar:** dar tanto quanto recebe e, ter de suporte, transferência de informação e conhecimento. Falta de reciprocidade leva a relações desbalanceadas e é prejudicial para o time;
5. **Sentimentos pessoais precisam ser reconhecidos e expressos:** Compartilhar tais sentimentos é um bom caminho para iniciar e terminar encontros.

Com relação à OV, tem-se, segundo SKYRME (2000), como missão, propósito e cultura que:

1. **Tenha um propósito:** para agir como um time ou para agir como numa reunião de pessoas. Precisa ter uma visão própria, missão e objetivos que reforçam aqueles de um nível mais alto;
2. **Tenha normas culturais e valores:** Cada time desenvolve um conjunto de forte de normas culturais e valores. Assim, encontros regulares do time teriam lugar e um conjunto de princípios de trabalho seria desenvolvido;
3. **Identifique outros times:** Cada time identificaria outros times realizando atividades relacionadas ou dependentes;
4. **Encorajamento:** Membros individuais de times seriam encorajados a manterem suas redes pessoais, até mesmo além das necessidades identificáveis do projeto atual ou do time. Rede de trabalho externo e profissionais são extremamente importantes.

A falha na comunicação é provavelmente o principal obstáculo para a formação efetiva de qualquer organização e, ainda mais, uma OV. A capacitação tecnológica é, segundo SKYRME (2000), o meio mais efetivo de melhorar a qualidade da rede de comunicações, tais como: correio eletrônico, listas de distribuição e vídeo-conferência. Todos contribuem para formação da OV, mas elas precisam ser efetivamente utilizadas.

Outro autor que se dedica ao estudo de aspectos de infra-estrutura sócio-cultural em OV é GORANSON (1999). Este autor cita que uma OV deve considerar tal infra-estrutura, mas não se aprofunda sobre o estudo de fatores implícitos presentes nas OV, tais como a capacidade de cooperar e confiar dos membros da OV, a capacidade de expor, de forma clara; enfim, não trata dos aspectos sócio-culturais de cada indivíduo que compõe a OV.

Segundo GORANSON (1999), esta infra-estrutura é baseada num código de ética que equivale às regras da OV e das futuras EVs, bem como em encontros regulares ou constantes entre os membros da OV, via presença física ou através do suporte da Tecnologia de Informação. Portanto, seu papel é prover uma base para o desenvolvimento de uma cultura capaz de suportar a dinamicidade dos negócios.

Afinal, segundo NEUHAUSER *et. al* (2001), procurar conhecer o melhor que puder sobre a cultura atual da empresa antes de tentar mudá-la torna-se fator-chave para a dinamicidade exigida pelo mercado. No caso de EV, mais especificamente, a transmissão dos princípios e valores básicos é dificultada pela natureza dispersa destas empresas virtuais (p. 85). Por causa da dificuldade de comunicação, os esforços precisam ser redobrados.

A compreensão geral desses valores serve, segundo NEUHAUSER *et. al* (2001), como uma bússola para manter a empresa em seu curso em épocas turbulentas e ajuda a criar um compromisso por parte dos funcionários. Numa empresa virtual é mais difícil certificar-se de que todos assimilaram os valores centrais, uma vez que os métodos de transmissão são menos pessoais.

Mesclar culturas, segundo NEUHAUSER *et.al* (2001), é um objetivo admirável, mas muito difícil e leva tempo. E para mesclar verdadeiramente uma cultura é necessário estabelecer uma nova meta e começar a desenvolver valores comuns, que abrangem desde o atendimento aos clientes até os benefícios dos funcionários. É possível fazer isso, mas reiterando, é importante frisar que se trata de um processo bastante lento e que toma tempo, a menos que as empresas tenham culturas semelhantes, reforçando assim, a importância do assunto.

Portanto, para entender tais aspectos sócio-culturais embutidos nos membros de uma organização virtual, parte-se do estudo sobre o conceito do que vem a ser aspectos sócio-culturais, suas importâncias e seus diferentes níveis e formas de analisá-los.

### 2.4.1. Aspectos Sócio-Culturais

Quanto aos aspectos sócio-culturais, o entendimento de tal conceito é um bastante complexo. MORGAN (1996) coloca que a vida numa determinada cultura está baseada numa série de normas e códigos de comportamentos. Romper tais normas significa desordenar a realidade social. Segundo o autor, a cultura pode ser descrita com palavras, tais como: “significado, compreensão e sentidos compartilhados”. É preciso compreender cultura como um processo contínuo e como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dos quais vivem, ou seja, em seu contexto social.

GARCIA (1997, p. 22) também observa que a política e a cultura passam a seguir as condições da globalização, na medida em que “a globalização ergue a política e a cultura acima do nível provinciano da nação-estado e sugere novas conexões e interdependências entre os povos do mundo”. Mais especificamente sobre a questão sócio-cultural, o que se depreende são algumas idéias básicas centradas em um novo papel da cultura na sociedade, caracterizado por uma grande aderência aos aspectos econômicos. De outro lado, são destacados aspectos como a “fragmentação das culturas e comunidades de classe trabalhadora, a descentralização das cidades e dos movimentos sociais e o ressurgimento do individualismo” (p. 24).

Segundo esse mesmo autor (p. 26), há, entre outros, dois aspectos sócio-culturais importantes nesta nova era, que são:

1. A dimensão social passa sofrer a influência da cultura de tal forma que “as distinções sociais, (...), dependem cada vez mais não do poder econômico ou político mas da exibição de símbolos culturais”;
2. A crescente relação entre o cultural e o econômico. A cultura se torna um negócio e uma mercadoria - “cultura não é mais simplesmente um adjunto à atividade séria de ganhar a vida, mas em grande parte tornou-se esta atividade. Grandes quantidades de pessoas trabalham nas indústrias da cultura e, nos seus momentos de folga, também consomem seus produtos”.

Quando se analisa a cultura organizacional, sociedade e ideologias, segundo KUMAR *apud* GARCIA *et al.* <sup>6</sup> (1997), alguns fatores que devem ser considerados:

1. Desenvolvimento de modos de pensamento e comportamento individualistas;
2. Cultura da livre iniciativa e do individualismo;
3. Fim do universalismo e da padronização na educação, com o aumento do sistema modular e da escolha por aluno e pais;
4. Fragmentação em pluralismo, valores e estilos de vida;
5. Enfoques populistas da cultura;
6. Privatização da vida doméstica e das atividades de lazer;
7. Crescente importância e influência dos meios de comunicação de massa;
8. Criação e manipulação de novas realidades pela mídia;
9. Sociedade centrada no lar: entretenimento (vídeo, canais a cabo), compras (pela TV ou Internet), administração doméstica (serviços de *homebanking*, alimentação com entregas em domicílio) e, trabalho (estações de trabalho conectadas com a matriz).

Aspectos sócio-culturais de uma organização, segundo NEUHAUSER *et al.* (2001), podem representar um obstáculo. Afinal, representam crenças de uma empresa, ou seja, seus valores e iniciativas, formada pela personalidade e pelas experiências de toda a empresa. Quando ocorre a fusão de indivíduos ou de várias empresas, como no caso da OV, pode haver choques sócio-culturais. Baseados nessas denominadas fusões, NEUHAUSER *et al.* (2001, p. 302) sugere três opções:

1. "Manter as culturas separadas, ou seja, uma subsidiária que conserva sua identidade;
2. Alguma cultura de determinada empresa contagiar ou absorver a cultura da outra empresa, criando assim uma cultura coesa;

---

<sup>6</sup> KUMAR (1997) *apud* GARCIA, M.; HERNANDEZ, C.; RAMIREZ, V. (1997) Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional: um Estudo de Campo. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Tecnológico de Estudos Superiores de Monterrey, México.

3. Mesclar as culturas numa tentativa de conservar o que cada empresa tem de melhor".

Esta última alternativa, no caso de redes de empresas, é a mais adequada, mas também a mais difícil de ser alcançada pois torna-se necessário estabelecer uma nova meta e começar a desenvolver valores comuns entre o grupo de empresas.

Dedica-se portanto, a partir de agora o estudo sobre aspectos sociais e culturais que juntos acabam por impactar o desempenho da organização.

#### **2.4.2. - Contextualizando e Conceituando Cultura**

A palavra cultura vem, originalmente, da antropologia social e pode ser entendida como a qualidade de qualquer agrupamento humano que repassam crenças e valores para as gerações seguintes. Estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX sobre as sociedades revelaram modos de vida que não só diferenciam das regiões de tecnologia mais avançada da Europa e da América, mas que, com muita frequência, diferiam entre si. O conceito de cultura foi assim criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte (BARBOSA, 1999).

O AMERICAN HERITAGE DICTIONARY define cultura, de maneira mais formal, como a "totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e dos pensamentos humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente".

Como afirma THÉVENET (1990), a cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais referidas, sem exclusivismos, a diferentes níveis; aos grupos profissionais, a grupos geográficos, à empresa, à região, à nação. É inútil querer isolar estes diferentes níveis, mesmo que, pontualmente, possa parecer mais simples.

A cultura pode ser entendida, segundo MORGAN (1996), como o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Este conceito trata a respeito de sociedades "primitivas" ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social. Todavia, há hoje em dia, um conceito que utiliza a cultura para denotar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

A cultura pode ser também definida, por SCHEIN (1986), como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Já sobre cultura organizacional, inserido neste capítulo, como forma de melhor entender o ciclo de desenvolvimento de uma organização não virtual para depois partir para o entendimento do ambiente de uma cultura de uma organização virtual, conforme KOTTER (1994), é proveitoso pensar nesta cultura como tendo dois níveis, que diferem em termos de sua visibilidade ou estilo de uma organização conforme os padrões de comportamento e resistência a mudanças. No nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se aos valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo. Estes valores sobre o que é importante na vida variam bastante em diferentes empresas. Em alguns ambientes, as pessoas importam-se muito com o dinheiro, em outros com inovações tecnológicas ou com o bem-estar dos empregados. Neste nível, é extremamente difícil mudar a cultura, em parte porque os membros do grupo em geral não têm consciência de muitos dos valores que os unem.

Entretanto, SCHEIN (1985), um psicólogo dedicado à Teoria Organizacional conceituou três (3) níveis de cultura organizacional: artefatos, valores e crenças e pressupostos inconscientes.

- **Nível 1 - Artefatos:** São os padrões de comportamento e os resultados visíveis, audíveis e tangíveis de conduta e de fatores físicos que a influenciam. Consiste na visão da cultura adaptacionista. Este nível inclui elementos da cultura organizacional como:
  1. **Manifestações Físicas:** arquitetura e distribuição de trabalho; espaço físico, desenho de oficinas; decoração da recepção e salas de reuniões; vestimentas usadas; assistência; serviço; tipos de relações interna e externa (portas abertas, disponibilidade);
  2. **Linguagem:** meios de comunicação formais e informais, fluidez da informação ascendente e descendente; modos de falar interno e externo (resposta telefônica, recepção de visitantes, comunicação externa, estilo da secretária e do pessoal que tem contato com o exterior; slogans);



3. **Histórias:** história da vida diária, histórias de eventos-chave; narração ou contos dos “bons velhos dias”;
4. **Tecnologia:** materiais (quantidade e qualidade, disposição a tempo, etc); operações (manuais, procedimentos, ordens, duplicidade de trabalhos e funções); conhecimentos (de acordo com o posto, de funções, de missão, de objetivos gerais);
5. **Tradições Visíveis:** tradições sociais (festas, reuniões, esportes, aniversários, etc); tradições de liderança (trabalho de grupo, linhas de ordens, estilos de liderança); tradições de trabalho (estilo e manejo de reuniões, situações problemáticas, reuniões de avaliação do desempenho, participação, horários e atitudes em relação ao horário, gestão do tempo (individual e coletivo), etc).

Segundo SCHEIN (1985), este nível inclui também, o comportamento visível do grupo e os processos organizacionais nos quais a conduta do comportamento é feita como rotina. A linguagem falada e escrita, a inovação e em geral, a conduta de seus membros. O estudo e análise destes artefatos requerem imediata observação do comportamento de seus membros.

- **Nível 2 - Valores e Crenças:** Os valores têm um mais alto nível de consciência que o nível 3 de suposições básicas, porque eles não são aceitos como uma realidade natural e podem ser feitos como objeto de discussão, por isto, os valores da cultura organizacional têm um caráter normativo.

Este nível sobrepõe-se e combina os aspectos adaptacionistas aos idealistas. Eles se encarregam de que os membros da organização digam durante e acerca das situações e, não necessariamente, de que eles façam o que disseram. Portanto, os valores estão definidos como as premissas usadas pelos membros da organização em classificar em desejáveis ou indesejáveis as situações e ações na organização (SCHEIN, 1985).

Na maioria das organizações os valores organizacionais estão formulados e incluídos dentro da missão e estratégias da empresa. Diagnosticar o quanto estes valores são exercidos e praticados pelos membros da organização pode auxiliar no diagnóstico de áreas que podem ser trabalhadas a fim de que sejam congruentes e consistentes com os valores de ambos, a organização e as pessoas. Assim, os valores são operativos, já que não são somente crenças

ou princípios, senão que atuam sobre a realidade cotidiana da empresa através de suas formas de gestão e procedimentos.

No geral, os valores são princípios imateriais e com uma forte conotação moral, nos quais se faz referência a dois tipos de enunciados:

1. **O enunciado MORAL:** transpassa ao plano da empresa. São valores morais e individuais como: honestidade, respeito e justiça;
2. **O enunciado FUNCIONAL:** outorga um lugar primordial a uma função ou âmbito particular da gestão. Tais como, preocupação com o cliente, com a sociedade, serviço ao cliente e inclui pontualidade, zero em erros, qualidade antes de tudo, etc.

Há quatro fontes adequadas para extrair os valores da empresa (THÉVENET, 1990):

- **Valores Expressos:** são valores expressos pela empresa às áreas funcionais e que aparecem em documentos, definindo estes em função de que critérios tenham êxito ou fracassem no logro de seus objetivos e metas. A fonte de informação para suas análises são: missão e filosofia da empresa, discursos e formas de pensar dos diretores, boletins da empresa e da área funcional e ainda, na comunicação externa com clientes e fornecedores;
- **Valores aparentes:** entende-se por valores aparentes os que não se proclamam explicitamente, mas se traduzem em certo número de feitos e decisões. A fonte de informação para estas análises está: na eleição dos líderes, na eleição do que se considera como um logro (qualidade, produtividade, apreciação da competência), na comunicação externa e nas recompensas e remunerações;
- **Valores operativos:** este tipo de informação tenta centrar os valores da empresa em sua prática diária. Esta prática diária está inserida nos sistemas de controle (seguimento pressuposto, avaliação dos resultados, avaliação das pessoas, remuneração e regulamento interno); e, em certas formas de gestão (contratação, assinaturas de demissões, gestão de carreiras, programa de redução de custos e queda de energia, relações estruturais com outras sedes);
- **Atitudes:** as empresas estão formadas por pessoas e, portanto, têm atitudes reveladoras de seus sistemas de valores. Estes valores se formam e são baseados, ao

que consegue ser entendido, em suas relações internas, no respeito a sua volta e no respeito à competência.

Para elaborar o diagnóstico de valores na área funcional é necessário conhecer os valores que espera a empresa que tenha suas pessoas para atuar de acordo com os objetivos e metas traçadas na missão e filosofia da empresa.

- **Nível 3 - Pressupostos Inconscientes:** São partes totalmente invisíveis que guiam o comportamento e que dizem como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem acerca de certas situações e coisas (SCHEIN, 1985). São os conceitos idealistas.

O padrão de suposições básicas, ou também chamados pressupostos inconscientes, com as quais os membros da organização criam seu núcleo cultural é desenvolvido com base na criação de paradigmas. Para suas análises e descrições é necessário o uso de ferramentas para poder conhecer como os membros da organização pensam, percebem e sentem. As principais suposições básicas ao redor das quais tomam forma os paradigmas culturais são:

- **A natureza da realidade e a verdade:** as suposições básicas que definem o que é real e o que não é real, e qual o grau de verdade é revelada ou descoberta pelo consciente;
- **A natureza do tempo:** são as suposições básicas que definem o conceito básico de tempo no grupo, e como é definido e distribuído, quantos tipos de tempo há e a importância do tempo na cultura;
- **A natureza do espaço:** são as suposições básicas das pessoas acerca do espaço e sua distribuição, quanto espaço é disposto e apropriado, o pensamento simbólico do espaço, em torno da pessoa, em torno do espaço na definição de aspectos de relações e de acordos a proporcionar privacidade e intimidade;
- **A natureza humana:** são as que definem as relações escolhendo bons e maus companheiros, diferenciando o bom do mal, o perfectível e o que não o é;
- **A natureza da atividade humana:** é a interação entre o trabalho e a pessoa e sua família.

Estes níveis culturais podem ser visualizados através da Figura 2.5.

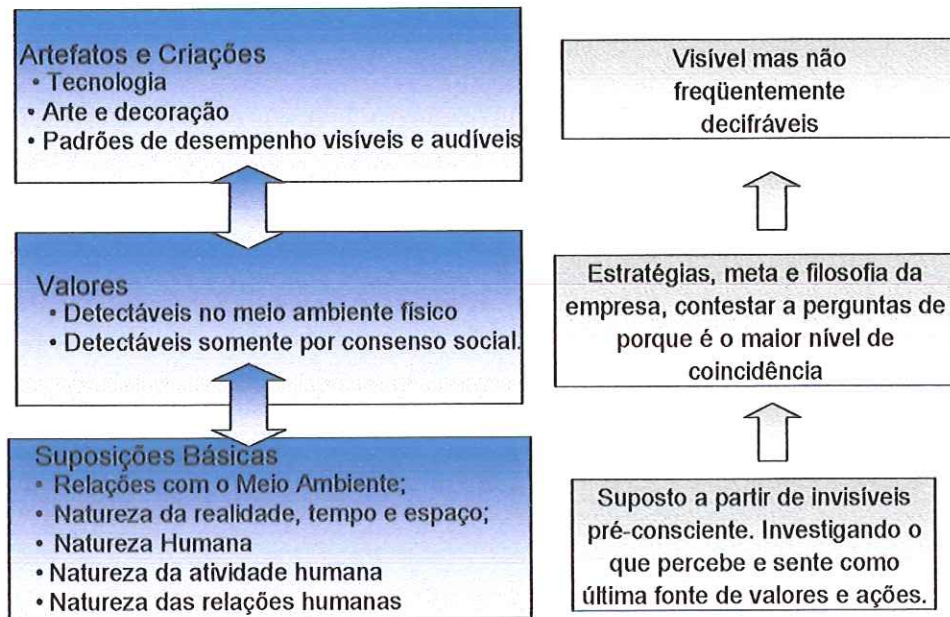


Figura 2.5. - Níveis de Cultura Organizacional

(Fonte: SCHEIN, 1985, p. 86)

Ou seja, quando se fala de cultura organizacional é preciso entender que há três (3) níveis diferentes que precisam ser considerados. THÉVENET (1990), apresenta estes três níveis diferentes para analisá-la:

1. A cultura do meio ambiente em que a empresa opera;
2. As sub-culturas da empresa: a empresa é também um aglomerado das sub-culturas que correspondem aos grupos sociais que a compõem;
3. A cultura da empresa encarada como entidade, grupo social de pleno direito e com contornos claramente definidos.

A cultura de empresa, em sentido restrito, não pode isolar-se dos outros dois níveis com os quais se encontra em interação estreita. A cultura ambiente e as sub-culturas têm influência na cultura da empresa e devem ser encaradas como tais. O contexto local e regional também tem influência, assim como filosofias da época.

No caso de uma OV, considera-se principalmente a análise do segundo nível, ou seja, as sub-culturas que compõem a OV através de cada um dos seus membros.

No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir. Neste nível, ainda é difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto no nível de valores fundamentais. Cada nível de cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro. Isto talvez seja mais óbvio em termos de valores compartilhados, os quais influenciam o comportamento do grupo – a dedicação aos clientes, por exemplo, influenciando a rapidez com que os indivíduos tendem a responder às suas reclamações. Mas a relação de causa-e-efeito também flui na direção oposta – comportamento e prática influenciam valores.

Uma diferenciação extremamente importante deve ser feita quando se trata de cultura organizacional: entre a cultura e o clima organizacional.

As pesquisas de clima organizacional procuram retratar mais os atributos específicos ou fatores do ambiente interno organizacional. Elas tiram a “temperatura” e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado e suas fontes de insatisfação. As pesquisas de cultura organizacional são mais centradas nas crenças e valores da instituição. Ambas também servem como orientação para planejar e implementar futuras ações administrativas.

Segundo GONÇALVES (1997), *apud* LITWIN & STINGER (1968), clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional e uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança.

Segundo BARBOSA (1999, p. 107), a expressão "cultura organizacional" apareceu em meados da década de 60, com os consultores do desenvolvimento organizacional (DO). Segundo esta teoria, a cultura organizacional é entendida como um conjunto de valores compartilhados que estimularia o compromisso dos funcionários com suas organizações, em vez da simples e automática aquiescência aos controles burocráticos. A mudança perderia seu caráter autoritário, de cima para baixo, para tornar-se um processo imbricado no tecido organizacional, gerando permanente atitude positiva a seu favor.

Entre as diferenças desse conceito de cultura organizacional e o da época atual reside, segundo BARBOSA (1999), no fato de que o DO usa a cultura como instrumento para "melhoria" da organização mediante o aprimoramento de seus processos humanos, como as

relações interpessoais, a valorização das iniciativas pessoais, etc; enquanto hoje ela é usada como instrumento de vantagem competitiva.

Hoje, no campo da administração, discute-se desde o peso da variável cultural no desempenho econômico de longo prazo das organizações (KOTTER, 1994), ou o papel que a identidade nacional desempenha na decisão dos gerentes (HOFSTEDE, 1980), até a questão de a cultura ser ou não manipulável e que utilidade teria isso para a administração (ANTHONY, 1994). Isto sem contar no reforço de mudanças que a globalização ocasiona, trazendo consigo mudanças necessárias nos estilos gerenciais e as chamadas estruturas organizacionais transnacionais que tratam do compartilhamento de inovação e conhecimento de forma descentralizada.

A partir daí, segundo BARBOSA (1999), começa-se a reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar tanto como complicador quanto como aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, afetando também o desempenho econômico.

Foi essa modificação profunda nas relações entre o cultural e o social que permitiu reescrever a história da cultura dentro das teorias administrativas e das organizações, após a era DO.

Mas no ciclo de seus estudos, o que interessa notar é que ora a cultura é vista como um elemento residual, uma variável possível de ser neutralizada, ora é vista como um elemento estrutural nas organizações, capaz de "moldar" os indivíduos que nelas atuam e de levá-los ao sucesso ou ao fracasso.

Agora não se trata mais, segundo BARBOSA (2000), de neutralizá-la mediante controles externos, nem de esperar que ela seja varrida para debaixo do tapete pelos ventos da modernidade e, sim, de conhecê-la para fins de maior integração interna dos indivíduos.

Com relação às diferenças culturais entre países subdesenvolvidos e desenvolvidos esta preocupação não representa uma visão nova acerca da natureza das diferenças entre sociedades, e sim a explicitação do peso da dimensão cultural, que passa a ser analisada de duas maneiras. Primeiro, como elemento complicador, porém secundário e neutralizável diante da dinâmica das instituições econômicas, industriais e políticas. Segundo, como elemento estrutural, onde a estrutura econômica e institucional cede lugar aos fatores psicológicos, motivacionais e culturais, que seriam os responsáveis pelo desenvolvimento.

Entendido o conceito de cultura organizacional, um estudo realizado por SCHEIN (1985), parte da idéia de que a organização é, em si mesma, um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Leva-se em consideração também, que a cultura varia de uma sociedade para outra, ajudando na compreensão das variações nacionais nas organizações em diferentes países, e na forma como se dão os padrões de cultura corporativa e de sub-culturas embutidas nas organizações.

As organizações são mini-sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de culturas e sub-culturas. Os padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social; ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social. Divisões sub-culturais sempre podem surgir porque os membros da organização têm lealdades divididas. Enfim, organização é uma representação de uma realidade compartilhada.

Isto aponta em direção ao fato de se criar uma atividade organizada, influenciando a linguagem, normas, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam as ideologias-chave, os valores e as crenças que guiam a ação. Daí o entusiasmo corrente pela idéia de gerenciar a cultura da empresa como o “cimento normativo” que segura, segundo MORGAN (1996), a empresa integrada.

O enfoque na cultura centraliza, portanto, a atenção sobre o lado humano da organização. Enfocar sobre o lado humano da organização é ver a empresa sendo, segundo VASCONCELOS (1980), constituída de pessoas com objetivos pessoais e conflitos políticos e de personalidade, sendo necessário considerar seus valores, capacidades e todos os outros aspectos que constituem as relações dinâmicas do grupo.

A cultura abre então, segundo MORGAN (1996), caminho para a reinterpretação de muitos conceitos gerenciais e processos da administração tradicional. Pode se ver que diferentes estilos de liderança dependem de como a realidade deve ser definida. Ajuda a reinterpretar a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente, ou seja, reinterpretar tais estilos, reconhecendo o papel que cada um tem na construção social da realidade. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. Isso tem profundas implicações sobre como se entende as relações organizacionais - o ambiente e a administração estratégica; reconhece-se que o ambiente das pessoas são extensões delas; age-se em relação a estes domínios através das definições que

são impostas a eles. Pode-se portanto, compreender velhos estilos em novas bases, sendo possível abrir caminho para se reiterar conceitos e processos, usando desta poderosa arma para conseguir controle ideológico e manipulação.

Portanto, turbulência ambiental e mudança são um produto deste processo contínuo de representação, afinal, os ambientes são desenvolvidos por grupos de indivíduos e organizações, cada um deles agindo com base nas suas interpretações a respeito de um mundo que é, com efeito, mutuamente definido. Sendo que a mudança cultural, segundo CHAMPY & NOHRIA (1997), requer o desafio de crenças, hábitos e práticas, por vezes, profundamente arraigadas.

O conceito de cultura organizacional é, para FLEURY & FLEURY (1997), um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. É a cultura responsável pela definição de quais são os comportamentos aceitáveis, o que incentiva e motiva seus integrantes e muitas vezes serve de referencial decisório nas situações de dúvida. Atualmente, segundo estes autores, o termo "cultura corporativa" tem sido utilizado para indicar as práticas desenvolvidas pelo pessoal interno à organização ou referenciar seus valores e crenças.

Segundo NEUHAUSER *et.al* (2001), entre os desafios que as empresas de hoje têm de enfrentar está, primeiramente, o desenvolvimento de uma nova estratégia de negócios baseada no *e-business*, por exemplo e, em segundo, a criação de uma cultura corporativa que se encaixe nessa nova estratégia, ou seja, mudar a cultura da empresa, para que ela apóie a estratégia. Se eles não mudarem a cultura de acordo com a nova estratégia, a inércia da velha cultura não vai deixar a nova estratégia funcionar. Neste sentido, a cultura, também chamada educação cultural corporativa, muito pode auxiliar a empresa, pois indica que antes de mudar a cultura atual da empresa é preciso conhecer a cultura atual.

### 2.4.3. Cultura e Educação Corporativa

Este assunto sobre educação corporativa está aqui inserido considerando o fato de que se as organizações virtuais quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam também se centrar na satisfação e motivação de suas empresas-membro, a fim de implementar esses processos de aprendizagem e mudança (BERGAMINI & CODA, 1996).



A cultura corporativa pode se dar através de uma educação corporativa (NEUHAUSER *et al.*, 2001). Educação corporativa compreende sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental aos colaboradores das empresas, visando prover oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio (EBOLI, 1999). Tais sistemas educacionais podem compreender, entre outros, as formas de educação informal, considerando atividades tais como: visitas de *benchmarking*, dinâmicas para discussão de casos, palestras e congressos especializados.

Vale enfatizar, que educação corporativa não deve ser confundida com treinamento, apesar de que estará, muitas vezes, centrada na função de treinamento e desenvolvimento das empresas (TOBIN, 1998). Treinamento é uma atividade ocasional, compreendendo algumas seções para capacitação em determinado assunto ou sistema. Educação corporativa, por sua vez, é um processo contínuo de aprendizagem.

Os programas de educação corporativa precisam ir além do treinamento por catálogo. Devem enfatizar mais o como pensar do que o como fazer; mais o virtual que o real; mais o empresarial que o gerenciamento; mais o futuro que o que já é história; mais ação que planejamento (EBOLI, 1999).

Não se trata, portanto, de aperfeiçoar o modelo já existente de treinamento com novos ingredientes superficiais, como, por exemplo, adicionar palestras sobre temas da moda (EBOLI, 1999). Trata-se de repensar a própria natureza da educação corporativa para que seus programas reflitam um processo de aprendizagem que se projete para além da empresa ou de uma sala de aula, integrando técnicas e pensamento, intuição e intelecto, ciência e bom senso.

Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, atualmente, especificando as habilidades, conhecimentos e as competências necessárias para o sucesso numa determinada indústria e, nesse processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos (MEISTER, 1998).

Outro termo bastante utilizado para focar os programas de educação corporativa, são as chamadas universidades corporativas (MEISTER, 1998; EBOLI, 1999). A universidade corporativa é encarada por EBOLI (1999), como um “guarda-chuva” estratégico para todo tipo de educação, para todos os empregados e também para

consumidores, fornecedores e comunidade. Ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado.

A missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Sendo seu objetivo principal, o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias do negócio (MEISTER, 1998; EBOLI, 1999).

O conceito de universidade corporativa corresponde, portanto, à implementação dos seguintes pressupostos (MEISTER, 1998; EBOLI, 1999):

- desenvolver as competências críticas em vez de habilidades;
- privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários;
- migrar do modelo 'sala de aula' para múltiplas formas de aprendizagem e criar sistemas efetivos<sup>7</sup> de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Entretanto, é importante notar que a cultura, seja ela japonesa, inglesa, canadense ou americana, delinea o caráter da organização. Portanto, num contexto cultural, apesar das sociedades modernas terem muito em comum, e a cultura corporativa ser uma opção para desenvolver um ambiente mais adequado para as organizações trabalharem, não se pode descartar as diferenças transculturais. Compreendendo os fatores culturais que moldam indivíduos e suas organizações tem-se meios de compreender importantes diferenças transnacionais em comportamento organizacional.

---

<sup>7</sup> Efetivo no sentido de ser ao mesmo tempo eficaz e eficiente.

Portanto, uma comunidade não se forma sempre que as pessoas interagem umas com as outras; as verdadeiras comunidades são unidas pelos valores, normas e experiências comuns aos seus membros (FUKUYAMA, 2000).

Devido à necessidade de leitura e compreensão das organizações, busca-se então, um melhor entendimento de como se desenvolvem estes aspectos sócio-culturais no dia-a-dia das empresas.

#### **2.4.4. Cultura frente ao Cotidiano da Empresa**

Segundo THEVENET (1990), a influência da cultura nas atividades cotidianas da empresa estão baseadas em: na comunicação; na gestão de pessoal (relação empresa/indivíduo); na elaboração do projeto de empresa que implica o domínio da cultura, seleção de atividades e de produtos; na elaboração e lançamento de sistemas de controle orçamental que são função do sistema de valores; e, nas mudanças tecnológicas que devem fazer-se tendo em conta o equilíbrio social da empresa.

Tradicionalmente, o processo de mudança tem sido conceituado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas e habilidades dos empregados. Embora isso seja correto em parte, a mudança efetiva também depende das mudanças de imagens e valores que devem guiar as ações. Atitudes e valores que oferecem uma “receita de sucesso” numa situação podem comprovar-se um impedimento real em outra. Portanto, programas de mudança devem dar atenção ao tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação e descobrir como isto pode ser desenvolvido.

Portanto, antes de se adotar qualquer estratégia empresarial ou aplicar um modelo de integração, o empresário deve conhecer e saber analisar sua organização. Para que a análise de uma organização ocorra de forma adequada, é importante conhecer o ambiente interno onde esta estratégia será implantada, para que, após uma análise, as necessárias adaptações sejam feitas e possam obter sucesso (CURY, 1989).

Conhecer o ambiente interno significa identificar atitudes competitivas que podem gerar futuros conflitos na empresa. Uma atitude competitiva produz ambiente competitivo; isso tem considerável relevância em relação à maneira pela qual as organizações deveriam focalizar a sua formulação estratégica. Portanto, antes de se preocupar com a competitividade externa à empresa, deve-se ter claro que dentro do ambiente empresarial há atitudes competitivas que devem ser analisadas.

Inicialmente é preciso, segundo MORGAN (1996), que as organizações saibam observar os padrões de crença ou significados compartilhados, pois podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Entretanto, é comum encontrar nas empresas muitos sistemas de valores em competição e diferenciados, ao invés de uma única cultura uniforme, produzindo ambientes competitivos dentro da própria organização.

A análise interna objetiva analisar os pontos fortes e fracos da empresa e dos centros de atividades estratégicas isoladamente, compará-los aos da concorrência, e estabelecer o “perfil” ideal demandado pelas condições externas, ou seja, pelo meio ambiente.

Conhecendo melhor o ambiente interno da empresa, com suas diferentes culturas, necessidades, organismos e posturas políticas, torna-se relativamente mais fácil uma adaptação desse ambiente aos modelos organizacionais em forma de redes (GOLDMAN *et al.*, 1995). Isto porque, a clareza dos traços característicos de cada empresa, facilitará a formação de uma cultura extremamente eficiente e eficaz baseada em valores e comportamentos necessários, tais como: alto nível de cooperação e confiança entre seus membros (MORGAN, 1996).

#### **2.4.5. Valores e Comportamentos necessários para uma cultura eficiente e eficaz**

Como citado por MORGAN (1996), alguns valores e comportamentos são tidos como fatores-chave para a geração de uma cultura capaz de trazer às empresas melhores condições de enfrentar o mercado altamente competitivo, tais como a cooperação e a confiança.

##### **2.4.5.1. Cooperação**

Atualmente, não existe ainda um consenso em como se aplicar corretamente o termo cooperar<sup>8</sup>. Alguns pesquisadores abordam a cooperação como sendo o amplo campo de unidades de negócios que trabalham juntas a fim de alcançar um objetivo comum, por meio da formação de diferentes manifestações de parceria.

PFOHL (1996) coloca uma cooperação como sendo uma possível manifestação dos vários tipos de relações mantidas por uma empresa e o ambiente no qual ela se insere. O mesmo autor considera que a cooperação é formada para se alcançar uma meta comum, onde uma característica marcante é a independência legal das empresas envolvidas.

---

<sup>8</sup> Do latim *cooperare*, que significa “trabalhar conjuntamente”.

Segundo PICOT *et al.* (1997), formas de cooperação entre empresas se caracterizam como colaborações contratuais de médio-longo prazo, entre empresas legalmente independentes, voltadas para a conclusão comum de atividades. Apesar de ser possível citar exemplos das vantagens que podem ser obtidas – como redução de risco em novos mercados, economias de escala, aquisição de novas competências – esta definição não explica como ocorre a execução e conclusão das atividades, nem quais são as relações mantidas entre os parceiros.

TRÖNDLE *apud* PICOT *et al.* (1997)<sup>9</sup> descreve a essência da cooperação tendo como critérios os níveis de autonomia e de interdependência. Empresas que realizam cooperações não deixam de ser autônomas no sentido de decidir entrar ou abandonar a cooperação, logo não consultam um nível mais alto para a tomada de decisão. Desta forma, entende-se que todos os parceiros da cooperação estão num mesmo nível. Este aspecto diferencia a cooperação de estruturas governantes, que se caracterizam pela não voluntariedade do cooperarem e pelo fato de poderem surgir de contratos que dão margem a acordos implícitos.

A interdependência surge após a formação da cooperação, pois se relaciona com a tomada de decisão coletiva. As cooperações entre empresa surgem como um meio de gerar recursos, onde os processos de acordo e negociação devem arcar com a decisão da quantidade e qualidade dos recursos a serem aplicados na cooperação. Igualmente, tais processos devem garantir a igualdade de negociação entre todos os parceiros, a fim de não se afugentar aqueles mais fracos (SIQUEIRA, 2000).

A cooperação entre empresas é ainda marcada pelo caráter voluntário e pela existência de acordos contratuais explícitos. O caráter voluntário significa que todos os parceiros envolvidos esperam benefícios da cooperação (PICOT *et al.*, 1997). Entre estes benefícios buscados em uma cooperação estão: transferência mútua de *know-how*; otimização de tempo; melhoria da qualidade; redução de riscos financeiros; sinergia; diminuição dos custos de transação; redução de custos por economias de escala; e ainda, acesso mais fácil a novos mercados (SIQUEIRA, 2000).

Segundo EVERSHEIM *et al.* (1997), o princípio da nova economia é a cooperação entre competidores onde os autores chamam de “Co-opetir”. A dinâmica colaborativa, entre os membros de uma empresa e/ou das redes de cooperação, geram inovação e valor. Em

<sup>9</sup> TRÖNDLE, D. (1987) Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozessen bei Unternehmenskooperationen. *Eul, Bergisch – Gladbach apud* PICOT, A. *et al.* (1997) *Information*,

colaborações o capital social (valores, regras compartilhadas e confiança) se torna tão importante quanto o capital físico (plantas, equipamentos, tecnologia) e humano (intelecto, caráter, educação e treinamento). Assim, no novo ambiente econômico, a competição, visando uma posição de mercado, tem crescido paralelamente à frequência de cooperação entre competidores.

Segundo ISHAYA & MACAULAY (2000), alguns dos requisitos de uma cooperação podem ser vistos na Figura 2.6, a seguir.

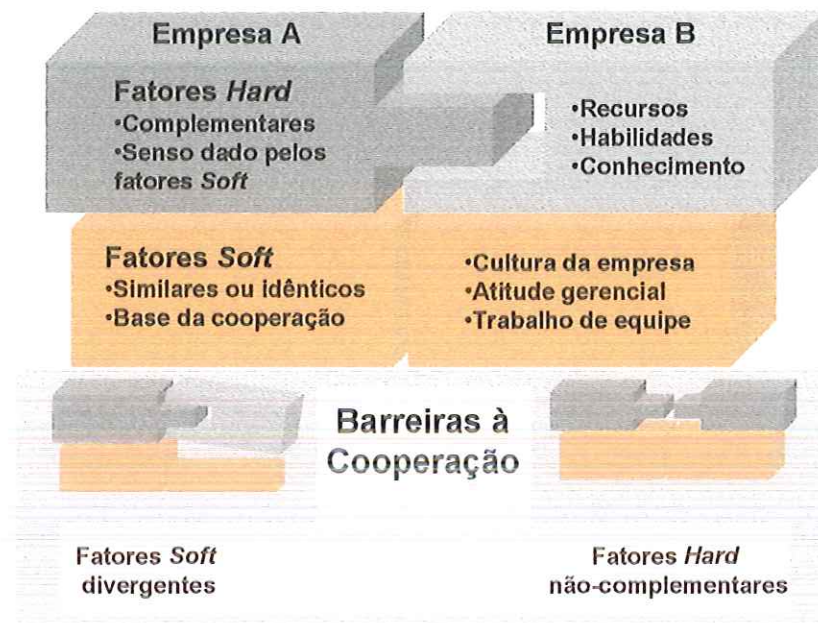


Figura 2.6 - Barreiras à Cooperação entre Empresas

(Fonte: ISHAYA & MACAULAY, 2000, p. 8)

Em se tratando de cooperação, não se deve pensar em empresas ou departamentos de empresas trabalhando conjuntamente, mas em pessoas. Uma cooperação passa, então, a ser o resultado da combinação de três fatores distintos: o querer cooperar, a liberdade em cooperar e a necessidade em cooperar.

Nesta figura, cada empresa que está cooperando, disponibiliza, tanto os seus fatores *hard* (desenvolvimento, produção, compras, etc) como *soft* (cultura, comportamento,

colaboração, etc). Entretanto, o sucesso de uma cooperação depende da complementação de seus fatores *hard* e da formação de fatores *soft* complementares.

No caso dos fatores *hard*, que devem ser complementares, podem ser entendidos como o valor agregado a todos os parceiros da cooperação. Isoladamente, estes fatores *hard* não capacitam uma empresa a ser competitiva nem garantem o sucesso de uma cooperação, uma vez que esta exige envolvimento humano, com seus aspectos comportamentais (EVERSHEIN *et al.*, 1997).

Neste ponto, os fatores *soft* se colocam como fundamentais para o sucesso da cooperação. É necessário que haja compatibilidade destes fatores, que envolvem cultura corporativa, estilo gerencial, clima de confiança interna, etc. Como são fatores muitas vezes implícitos e não-formalizados, não há como elaborar um *checklist* das características desejáveis relativas a estes fatores. Em cooperações internacionais pode haver grande influência dos fatores *soft*. De um lado, uma empresa do país A pode ter uma cultura – enraizada nas pessoas – de extrema abertura e coletivismo. Já na parceira do país B, a cultura pode ser de individualismo e ostracismo, o que pode ser um indício de conflitos futuros.

Um fator essencial para cooperar, segundo estes autores, é a igualdade entre os parceiros da rede. Esta igualdade não se coloca em termos de atividade econômica ou ramo de atuação, mas na dinâmica interna à rede, na formação e operação das cooperações que vierem a surgir. Como exemplo, fatores que podem estar envolvidos são: interesses na cooperação, base de conhecimentos, capacidade de agregar valor ao projeto e ganhos obtidos com a cooperação.

HAUSLER *et al.* (1995) destacam que conceder contribuições iguais ou similares ao projeto conjunto entre os parceiros é também muito importante para se reforçar o sentimento de igualdade. A fim de satisfazer tal condição, é aconselhável que se estabeleça requisitos mínimos de desempenho nos processos das empresas parceiras da rede de cooperação.

Segundo COHEN (2000), deve-se considerar que as empresas dispostas a fazer parte de uma rede de cooperação devem ter estabelecido uma base de conhecimentos internos ampla e suficientemente qualificada. Com isso, estariam aptas não apenas a absorver novos conhecimentos, mas a se tornarem parceiros atrativos a diversos colaboradores potenciais.

Finalmente, HAUSLER *et al.* (1995), colocam que o sucesso de uma empreitada a partir de uma rede de cooperação está ligado à existência de objetivos precisamente

elaborados. Esta colocação abrange três diferentes aspectos. Primeiramente, antes de fazer parte de qualquer tipo de colaboração, cada empresa deve ter internamente definidas suas metas comuns, a fim de que cada potencial parceiro possa explicitar seus interesses particulares em fazer parte da rede. Adicionalmente, assumindo que existirão metas conflitantes, os esforços deverão voltar-se a determinar em quais aspectos os interesses se sobrepõem, tornando possível então a definição de tarefas para uma cooperação bem sucedida. A figura 2.7 é uma tentativa de resumir o quadro de características desejáveis de uma cooperação, em função de objetivos genéricos que a mesma deve atender.

A razão de se buscar uma definição clara das metas e objetivos se baseia no fato de que, uma vez claramente conhecidos todos os benefícios e tarefas necessários, torna-se possível quebrá-los em séries de eventos (*milestones*). Isso permite às empresas parceiras a prática de um gerenciamento eficiente, onde cada uma passa a ter a visão geral das atividades do projeto, assim como realizar e reavaliar regularmente sua participação.

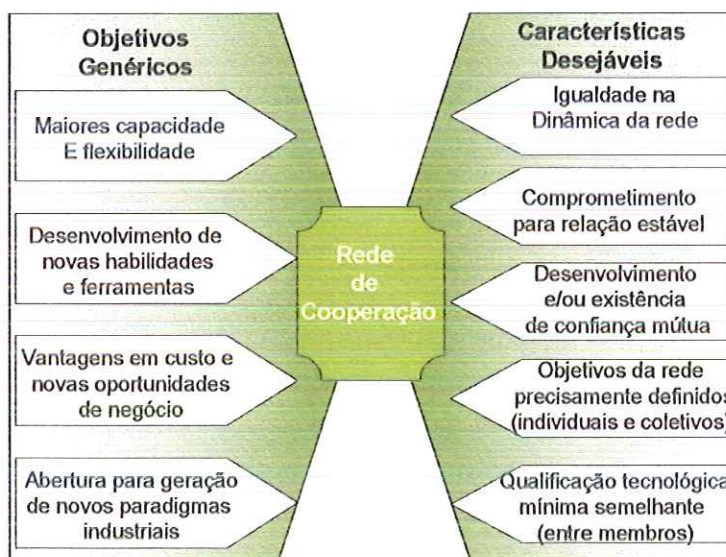


Figura 2.7 - Características Desejáveis em uma Rede de Empresas

(Fonte: SIQUEIRA, 2000, p. 32)

No caso específico de uma OV, a cooperação torna-se fator-chave para o sucesso das empresas virtuais. Segundo CAMARINHA-MATOS & AFSARMANESH (1998), as empresas envolvidas em uma EV precisam compartilhar e trocar informações para atingir os objetivos comuns desta parceria e possibilitar a execução das funções da EV como uma



única organização. No entanto, as empresas participantes não são totalmente cooperativas, pois cada empresa tem seus próprios objetivos que são, em muitos casos, concorrentes.

O conceito de EV, segundo CAMARINHA-MATOS & AFSARMANESH (1998), propõe um alto nível de cooperação entre as empresas, principalmente na coordenação do gerenciamento das atividades e recursos. Esta coordenação pode levar a uma organização eficiente e flexível. No entanto, isto requer que os processos de tomada de decisão sejam para um nível de decisão de EV. Nestes pontos, existe uma questão de *trade-off* entre a perda de autonomia local e uma otimização global. Isto não é apenas um problema com soluções técnicas, especialmente se considerado o contexto social e organizacional das empresas. Assim, a coordenação da EV depende do grau de cooperação e confiança atingido ou desejado pelas empresas. Portanto, tratado sobre o grau de cooperação, trabalha-se com o valor "confiança" necessário para uma OV.

#### 2.4.5.2. - Confiança

O capital social pode ser definido, segundo FUKUYAMA (2000), como um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles. Se os membros do grupo passarem a esperar que os outros irão se comportar de forma confiável e honesta, eles irão confiar uns nos outros. A confiança é como um lubrificante que torna mais eficiente o funcionamento de qualquer grupo ou organização. A existência de valores e normas comuns não produz capital social, porque os valores podem ser errados.

As normas precisam incluir virtudes como honestidade, cumprimento das obrigações e reciprocidade. Todas as sociedades possuem algum capital social; as diferenças reais entre elas dizem respeito àquilo que pode ser chamado de "raio de confiança". Isto é, normas cooperativas, como honestidade e reciprocidade, podem ser comuns a inúmeras pessoas e não sê-lo a outras na mesma sociedade. Portanto, segundo FUKUYAMA (2000), a confiança é um subproduto vital das normas sociais cooperativas que constituem o capital social.

É preciso lembrar que a confiança não é em si uma virtude moral, mas sim um subproduto da virtude; ela cresce quando as pessoas compartilham normas e honestidade e reciprocidade, sendo portanto capazes de cooperar umas com as outras. A confiança é prejudicada pelo excesso de egoísmo ou de oportunismo. É difícil medir diretamente os níveis de egoísmo, mas a crença em que as pessoas se tornaram mais egoístas recentemente tem certamente crescido quando se trata de americanos.

Confiança, segundo ISHAYA & MACAULAY (2000), pode ser definida como característica para colaboração onde os membros acreditam no caráter, habilidades, integridade, familiaridade e moralidade de cada um.

A confiança engloba perspectivas racionais tais como, expectativas, benefícios e perdas de certos cursos de ações entre sócios. Mas também engloba perspectivas sociais, como valores comuns, solidariedade e orientação coletiva. Estes valores comuns são individualmente compartilhados. As duas se complementam, mas, vale assegurar que a natureza social das ações mina qualquer esforço de predizer reações.

Segundo CUMMINGS & BROMLEY (1995), um indivíduo ou um grupo de indivíduos confia em um outro indivíduo ou grupo de indivíduos quando:

1. Considera que o outro agirá de boa fé, respeitando os compromissos assumidos implícita ou explicitamente;
2. Considera que o outro foi honesto em todas as negociações que precedem o acordo;
3. Considera que o outro não tirará vantagem mesmo que surja a oportunidade.

Confiança é portanto, um elemento que aparece na maioria das *enquetes* que visam explicar como nascem as relações de cooperação e o que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos (CUMMINGS & BROMLEY, 1995).

HAUSLER *et al.* (1995) complementam dizendo que apenas uma relação baseada em confiança mútua pode reduzir a incerteza relativa aos novos processos introduzidos pela cooperação na rede, permitindo que haja um livre fluxo de informações entre seus membros. Desta forma, torna-se possível integrar os membros, que podem ser considerados os atores da rede de cooperação. Uma vez atuando em redes, os parceiros devem se comprometer a incorporar processos que estabeleçam confiança mútua. Logo, segundo HAUSLER *et al.* (1995), um comportamento inteligente entre parceiros de uma rede de cooperação pressupõe comprometimento em confiar, além de considerar que o aprendizado de tal processo exige relações estáveis entre os parceiros.

O grande problema, por exemplo, de uma corporação virtual é a ausência de confiança. Esta corporação pressupõe que o único problema a ser resolvido é contratar os melhores talentos. Partindo dessa premissa, supõe que essas pessoas talentosas vão trabalhar juntas e compartilhar informações com outros estranhos talentosos que nunca viram na vida.

Esse roteiro deixa de levar em conta o fato de que, num ambiente que requer investimento intensivo e permanente em capital humano, a única coisa que uma pessoa compromete é sua propriedade intelectual. Tal pessoa não vai querer compartilhar esse recurso precioso com outras pessoas, a não ser que sinta confiança nelas e saiba que vão agir de maneira recíproca. Construir confiança entre pessoas que nunca vai conhecer "ao vivo" é sim, o problema mais complicado de uma corporação virtual. Afinal, as máquinas inteligentes, por si sós, não substituem o contato humano e a avaliação humana que, em última análise, formam a base da confiança (FUKUYAMA, 2000).

Segundo esse mesmo autor, a confiança muitas vezes nasce da reciprocidade moral, como por exemplo, a identificação de interesses e amigos em comum. Ela também nasce da experiência: só se saberá se um fornecedor é capaz de satisfazer as exigências de prazo e qualidade depois que ele o tiver feito algumas vezes.

Ao longo das décadas de 70 a 90, as relações inter-empresariais passaram por grande transformações. As tradicionais relações conflituosas, passaram a ceder espaço para as relações baseadas na confiança. Este novo padrão de relacionamento foi o que diferenciou o sucesso de muitas regiões industriais na Alemanha, Japão e na Itália (HUMPHREY & SCHMITZ, 1998).

Este sentido de confiança é, segundo esses autores, de fundamental importância no mundo dos negócios, já que todas as transações econômicas envolvem risco, não só relacionado com possíveis fraudes, como também com a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros. Estes riscos, se não controlados, podem evitar que negócios que trariam benefícios para todas as partes, não se concretizem.

Segundo HUMPHREY & SCHMITZ (1998), existem duas formas de se lidar com este risco. Uma é através de sanções que criam incentivos mas também penalizam as empresas que não agirem corretamente. Isto está ligado à ideia de oportunismo defendida por WILLIANSON (1985). Para este autor, toda empresa tem seu preço, todas têm seu nível de oportunismo. Assim se faz necessário um acordo mais formal. A outra se dá através da confiança. Existem empresas em que se pode confiar e os riscos podem ser controlados caso haja esta confiança. Assim sendo, sanções e confiança podem ser apresentadas em três níveis, como podemos observar na Tabela 2.1 a seguir.

Tabela 2.1- Três Níveis para se lidar com o Risco da Cooperação

	Sanções	Confiança
Nível Macro	Provisões contratuais que servem para a maioria dos acordos	Baseada em certificações e informações obtidas em banco de dados
Nível Médio	Regulamentos setoriais que servem para acordos entre setores	Baseada na reputação e nas competências
Nível Micro	Personalizado para cada relação, penaliza comportamentos oportunistas	Baseada em relações de parceria passadas

(Fonte: HUMPHREY & SCHMITZ, 1998, p. 82)

Como estas sanções e a confiança fazem com que as empresas aumentem sua interação e interdependência? As sanções garantem, segundo HUMPHREY & SCHMITZ (1998), por escrito, que as empresas vão cumprir o combinado. Estando elas, assim, menos expostas ao risco, acabam tendo um pouco de confiança na outra, o que podemos chamar de **mínima confiança** para se exercer uma relação de parceria. Já a **confiança estendida** só existe em relações com um nível maior de interação e interdependência. Não se espera somente que a outra empresa atue de acordo com o combinado, mas também que como parceiros, trabalhem juntos para desenvolver o relacionamento. Sendo que, esta confiança mínima deve ocorrer inicialmente numa cooperação.

A confiança como elemento central nas relações de cooperação também é destacada, por outros autores, como fator decisivo fazendo com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes a uma dada rede. Para JOLY & MANGEMATIN (1995) *apud* LEÓN<sup>10</sup> (1998), diferentes aspectos se preparam neste nível:

- A importância das redes de relações sociais preexistentes;
- A importância do respeito mútuo;
- A aprendizagem da relação;

<sup>10</sup> JOLY & MANGEMATIN (1995), *apud* LEÓN, M. E. Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor de telecomunicações. Dissertação de Mestrado, USP/Politécnica, 1998.

- 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* social, ou seja, criar conhecimento social, entre outros.

Segundo McCUNE (1999) é mais fácil criar confiança da estaca zero do que recuperá-la depois da perda. Mas para recuperá-la, caso já tenha sido perdida, é preciso preparar-se para abordar a questão da confiança por um longo período. Serão necessários muitos diálogos e muito tempo para reparar um local de trabalho onde há falta de confiança. Deve-se começar portanto, segundo o autor, facilitando a comunicação numa cooperação entre empresas.

No caso de OV e EV, o aspecto também não é diferente, segundo BREMER (1998), BYRNE (1993), GOLDMAN *et al.* (1995), MAVE (1998). Entre as características da EV e OV, tais como: oportunismo, dinamismo, excelência, tecnologia, ausência de fronteiras e unicidade; estes autores colocam que há uma que não há dúvida em ser a mais importante e imprescindível das características das OVs: o grau de confiança existente entre os parceiros. Se não houver confiança mútua não se pode obter sucesso e os clientes não irão se arriscar em negócios com a EV.

Inserido em EV e OV, há alguns procedimentos necessários para construção da confiança na virtualidade, segundo ISHAYA & MACAULAY (2000).

- **Transparente:** baseada em crenças. Os elementos da confiança aqui são: encorajar interações amigáveis para membros descobrirem o *background* de cada um; prover acesso para os membros das suas experiências passadas e encorajar membros a serem responsivos e dar um *feedback* positivo.
- **Calculus:** baseada em recompensas e punições. Os elementos da confiança aqui são: estabelecer papéis, responsabilidades e envolvimento; encorajar membros a serem abertos em suas expectativas; discutir expectativas individuais e em grupo; identificar a necessidade de um relacionamento de longo prazo.
- **Preditiva:** baseada no conhecimento dos membros. Os elementos da confiança aqui são: encorajar relações de longo prazo e interações de alto nível; realizar atividades de teste

para demonstrar as habilidades individuais; compartilhar experiências e informações sociais; encorajar diálogo direto e objetivo e respostas em tempo.

- **Competência:** baseada nas capacidades e habilidades dos membros. Os elementos da confiança aqui são: celebração conjunta de entregas internas; demonstrar porções completas de empresas e grupos; compartilhar experiências e encorajar discussões especializadas.
- **Intensiva:** baseada em metas comuns e objetivos. Os elementos da confiança aqui são: oferecer suporte aos membros; atualizar os membros com informações; estabelecer um código de conduta; ser gentil e com consideração com outros; valorizar os membros pelo seu bom trabalho.

Pode-se concordar com ISHAYA & MACAULAY (2000), quando dizem que, apesar da distância, o contato e a interação são os fatores principais para a existência de confiança. Aqui se demonstra a importância da Tecnologia de Informação para amparar a comunicação entre os membros da OV.

Entretanto, para a construção da confiança assim como, de uma cultura única entre empresas diferentes inseridas, num conceito de virtualidade, encontra-se também algumas barreiras e também pontos que impulsionam à continuidade da formação de redes.

Como relatado, a cultura organizacional é algo complexo e muitas vezes, bastante enraizado no contexto individual e organizacional. A possibilidade de mudar a cultura de um indivíduo e de uma organização deve levar em conta, as particularidades de cada indivíduo que compõe a organização para que a mesma, alcance a tão procurada "cultura ideal para ambientes virtuais" (NEUHAUSER *et al.*, 2001).

Segundo THEVENET (1990), algumas características da cultura ideal são: forte sentimento de equidade onde cada um deve sentir compatibilidade entre o seu sistema de valores e o da empresa, cada um deve entender a obra comum que constitui a missão da organização e situar-se a esta obra comum, deve-se saber das histórias da empresa de modo a adaptá-la permanentemente às novas situações.

Estes pontos deixam claro que, apesar de não ser rápido e fácil mudar a cultura de uma empresa, a fim de que esta se adapte às turbulências do mercado, esta mudança se torna essencial para a sobrevivência de qualquer organização e, portanto, é necessário conhecê-la antes de qualquer medida a ser tomada.

A cultura, segundo BARBOSA (1999), tal como a entendem os antropólogos, não é portanto, algo que se produz numa empresa ou se leva para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, em cujo contexto as tarefas e práticas de determinado grupo podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não.

Do ponto de vista mais pragmático, segundo BARBOSA (1999), são regras de interpretação da realidade, um sistema de classificação que instaura os domínios da experiência humana. Tais "regras", não são necessariamente interpretadas por todos unicamente, gerando homogeneidade ou consenso, mas criam condições para a articulação das diferenças, o compartilhamento sem conflito de valores e representações comuns.

Assim, segundo BARBOSA (1999), conhecer a cultura de uma empresa implica um trabalho de mapeamento, e não de enunciação. Implica conhecer os valores que conferem sentido ao que se faz, as estratégias que se adotam, aquilo por que se luta, o que gera consenso ou dissenso, em suma, o sentido da existência organizacional em seus diferentes contextos e momentos.

É preciso construir com base em princípios éticos que geram a confiança dentro da OV. Segundo COVEY (2000), alguns destes princípios são universais, tais como: verdade, integridade, empatia, respeito, compreensão e sinceridade. Já ISHAYA & MACAULAY (2000) dizem que o contato e a interação são os principais fatores para a existência de confiança.

Quando se trata de conhecer culturas específicas, para o entendimento dos aspectos simbólicos da vida empresarial e administrativa não se pode ter no Brasil, por exemplo, a mesma relevância que se tem em outros países, como no caso dos Estados Unidos que possui uma ética individualista prevalecendo que impede o englobamento do indivíduo por qualquer totalidade maior do que ele próprio, mas a empresa tem também outra importância que favorece a construção de identidades organizacionais. No Brasil, o mais importante é o indivíduo ter um emprego, não importando se este lhe oferece trabalho ou não. É por este motivo que a autora vê com reserva certos trabalhos produzidos no Brasil sobre temas referentes ao estudo de aspectos sócio-culturais brasileiros.

Baseando-se nesta revisão bibliográfica onde o conhecimento da cultura de uma organização, assim como o ambiente onde ela está inserida, torna-se um pré-requisito para implantação de qualquer estratégia ou proposta de modelo, apresenta-se uma descrição

sucinta de algumas características culturais da cultura brasileira, segundo AIDAR *et al.* (1996).

#### 2.4.6. Valores e Comportamentos da Cultura Brasileira

Primeiramente, os autores colocam que o sistema social brasileiro é dividido e equilibrado por entidades e instâncias peculiares, como o "jeitinho", aqui criado e que, ao mesmo tempo tornam o convívio com paradoxos suportável também impede, ou dificulta, transformações mais profundas. A pluralidade é um dos aspectos mais essenciais da cultura brasileira e, portanto, do universo das organizações aqui presentes. Qualquer abordagem que não leve em conta as importantes diferenças e peculiaridades dentro deste universo pode cair em perigoso reducionismo. O terceiro fator é que ambigüidade e paradoxos marcam a sociedade e organizações. Um quarto fator é que somente uma leitura complexa pode gerar análises consistentes desta realidade.

Como nação, AIDAR *et al.* (1996) colocam que, não chegamos a sofrer a influência homogeneizadora do racionalismo na profundidade que os europeus e os norte-americanos sofreram. Nossa história é marcada pela multiplicidade e misturas de influências de diferentes fontes, num constante movimento geológico que se dá, simultaneamente, na superfície e nos níveis mais profundos, numa dinâmica de múltiplas interações.

Mas caso se queira entender culturas organizacionais no Brasil ou, segundo BARBOSA (1999), entender a cultura administrativa brasileira, o esforço terá que ser, primeiramente em extrair generalizações a partir de exemplos especiais. As interpretações sócio-culturais significam que tais aspectos estabelecem a base simbólica comum em torno da qual se articulam todos e quaisquer debates sobre o tema, seja para contestá-lo, seja para reafirmá-lo.

Segundo COHEN (2000), começar a entender as características da cultura brasileira “é um esforço necessário para aproximar as teorias da prática, para distinguir atalhos que levem aos resultados desejados, para tirar proveito dos pontos fortes das pessoas” (p. 200). De forma geral, esse autor destaca algumas características presentes na cultura brasileira:

- Predominância de visão imediatista;
- Carência de planejamento estratégico;
- Decisões centralizadas;



- Políticas de controle rígidas;
- Dificuldade de discussão de conflitos;
- Sistema autoritário; e
- Tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos.

Segundo COHEN (2000), da década de 80 para cá, muitas coisas mudaram, mas os principais traços do ambiente cultural permanecem. Baseando-se nestas características é traçado um "mapa" que ajuda a compor um estilo brasileiro de trabalhar e fazer negócios.

A primeira característica diz respeito à flexibilidade e a capacidade de adaptação presente nos brasileiros. Isto se deve ao ambiente instável em que são formados, onde as regras são vistas como mutáveis, obrigando os executivos a pensar em cenários e tornar-se ágeis e facilmente adaptáveis. Entretanto, o revés desta flexibilidade é uma certa aversão a regras e minúcias, uma dificuldade de disciplinar a mente e, o autor ainda complementa dizendo que "a estabilidade necessita de mais ciência e menos intuição".

Outro ponto, é a relação cordial, ou seja, relações dirigidas pela emoção. O brasileiro, segundo COHEN (2000), possui como excelência a criação de um clima psicológico favorável ao trabalho se destacando de culturas como a francesa e americana que são, respectivamente, conceituais e metódicas. O ambiente de trabalho não é somente um local de trabalho, interpessoal, e sim um local para se fazer amigos. Acrescenta a dificuldade em lidar com conflitos diretos, pois o confronto de idéias fica sempre contaminado pelas relações pessoais. Este é um ponto considerado positivo, pois a ênfase nas relações pessoais nas empresas também se traduz por uma maior disposição de colaborar. As lealdades se constroem, no Brasil, geralmente em torno das pessoas, não da instituição. O critério de desempenho também é diferenciado da cultura americana, por exemplo. Nela, não importam as condições iniciais, apenas o resultado. Aqui, cada resultado é avaliado no seu contexto, tendo como tendência passar a mão na cabeça de um funcionário que não faz sua parte.

O autoritarismo e paternalismo também são características marcantes da cultura brasileira. Possui uma postura de espectador caso não tenha o poder da situação, não se comprometendo devidamente. Quando a análise recai sobre os empresários, estes justificam seus fracassos na globalização, por exemplo. A ética da desconfiança também está presente na sociedade brasileira. A sociedade brasileira carece da figura do pai, que de acordo com a psicologia, é quem estabelece as regras e a disciplina.

Criatividade é outra característica que os brasileiros gostam de ter. Há uma tendência a tomar decisões com menos dados, uma disposição de começar a tarefa e depois ir "ajeitando". Ambigüidade também é outra característica; percebe diferenças individuais e de grupo com facilidade e assim atuar de acordo com essas diferenças. Exocentrismo e entusiasmo são outras duas características. Os valores dos brasileiros estão voltados para fora do país. O brasileiro se entusiasma rápido mas também este entusiasmo cai rapidamente.

Em resumo, segundo COHEN (2000), as virtudes e as fraquezas do Brasil são: um povo extraordinário, com grande tradição de foco na família, sem falar em seus recursos naturais fantásticos. A fragilidade reside na falta de poder das camadas de baixo da população e no excesso de controle autoritário. Os altos executivos costumam tomar as decisões importantes para todo o resto da empresa. Há problemas também relacionados à questão de confiança. A confiança nas organizações é criada por meio de caráter e competência – no plano individual e organizacional. Do presidente até funcionários de todos os níveis, cada pessoa deve manifestar uma forte personalidade. Em outras palavras, princípio centrado em liderança deve estar dentro da personalidade de cada pessoa, a fim de ganhar crédito e confiança de outros. É preciso que os chefes deixem de lado o egocentrismo e invistam no trabalho em equipe. Mas para que isto aconteça é necessário ter um ideal sobre o que é certo, qual é a sua visão, qual é a sua missão.

Esta é apenas uma estrutura inicial, segundo COHEN (2000), de características brasileiras. Isto porque “qualquer cultura comporta elementos contraditórios e combinações inesperadas” (p.207).

Portanto, segundo THÉVENET (1990), a cultura é uma abordagem pertinente na medida em que permite compreender o funcionamento das organizações e resolver, coisas em que outros enfoques são ineficazes. A cultura é um paradigma (construção intelectual que permite descrever a realidade) se o pesquisador, através dela, conseguir representar a lógica de desenvolvimento e funcionamento da empresa. Concretamente, pratica-se hoje diagnósticos de gestão inspirados pela teoria da cultura; descobrem-se, assim, os fundamentos das práticas da gestão, a respectiva coerência interna e, sobretudo, os eventuais paradoxos e oportunidades de mudança. Nesta abordagem, o pesquisador não desenha os grandes traços da cultura mas constrói uma explicação “cultural” da gestão da empresa. A cultura é a área mais dinâmica de investigação sobre as organizações. Ela é fator de sucesso forte quando modela os comportamentos e as formas de gestão.

Modas surgem, segundo THÉVENET (1990), tentando desvendar a paixão que surge, a partir de aproximadamente 1985, por parte dos pesquisadores, sobre como seria a melhor forma de se abordar a cultura de uma empresa. Estas modas são baseadas em disciplinas da gestão, nos valores, nas atitudes ou nas ideologias. Um dos exemplos é o surgimento da questão ética dos negócios e problemática da produtividade. A cultura organizacional reaparece depois de ter estado na base das teorias de Desenvolvimento Organizacional (DO) que preconizaram diversos métodos de evolução programada das organizações e do seu funcionamento. Ou seja, na cultura das modas, a cultura regressa constituindo objeto de ensino específico e intervenção na empresa. Corresponde a uma atitude nova relativamente aos problemas de gestão porque interroga-se sobre a “personalidade” da empresa. É também uma ideologia da empresa, senhora da sua estratégia e do seu funcionamento para lá de qualquer regra universal. A noção de cultura não é nova, mas a idéia de poder, com ela, abordar problemas de gestão é recente e justifica que se lhe dê atenção.

Alguns métodos auxiliam pesquisas para o conhecimento sobre aspectos sócio-culturais em indivíduos, organizações, entre outros; alguns deles estão descritos a seguir.

## **2.5. Métodos e Ferramentas para Análise de Aspectos Sócio-culturais**

Os estudos sobre aspectos sócio-culturais, quer totais quer parciais, enquadram-se em duas espécies principais de metodologias, descritos a seguir (THÉVENET (1990)). Está ainda inserido nesta seção a aplicação *Software* denominado Sistema *Predictive Index (PI)*, que é utilizado nas empresas como uma ferramenta para análise sócio-cultural, através de valores e comportamentos (ROBERTS, 1993).

### **2.5.1. Método Etnográfico**

Este enfoque proporciona ao consultor uma idéia da cultura baseando-se principalmente na observação e convivência por longos períodos de tempo. Está desenvolvido especificamente para a compreensão da cultura de povos e grupos de pessoas. Este esquema considera a empresa como um sistema cultural e tenta descrevê-la e detectar seus problemas, tratando de entendê-la e valorizá-la. Portanto, sua preocupação é alcançar uma descrição da empresa como um sistema cultural (THEVENET, 1990).

Segundo SILVERMAN (1998), a caracterização de um estudo etnográfico pode se dar como representado na Figura 2.7.

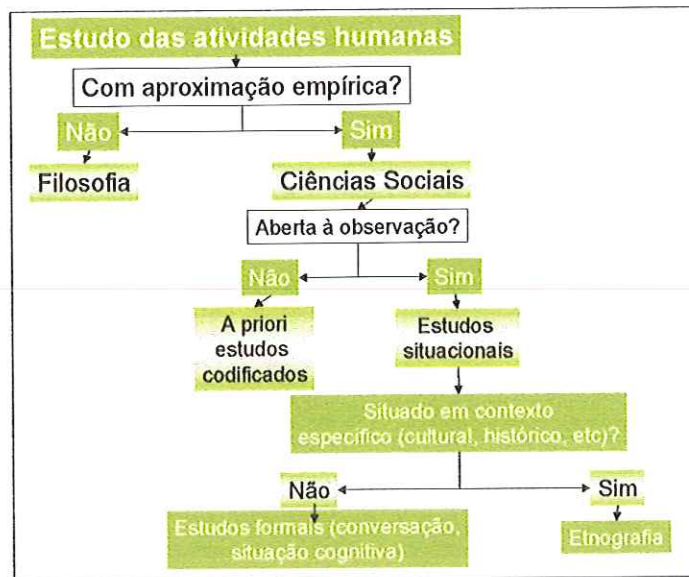


Figura 2.7 - Caracterização de um Estudo Etnográfico

(Fonte: SILVERMAN (1998, p. 19))

Permite reconhecer material que serve para verificar a informação arrojada nas entrevistas. Nos permite conhecer os riscos culturais visíveis presentes na organização e que de uma ou outra forma afetam o comportamento das pessoas dentro da área funcional. Estas observações são levadas a cabo nos dias em que se conviveu com o pessoal da área da empresa.

A etnografia desenvolve uma abordagem qualitativa com a finalidade de compreender populações. Os materiais de base são as entrevistas, os documentos da empresa e o teste permanente das suas hipóteses no terreno que estuda, mas essencialmente por observação direta.

### 2.5.2. - Método derivado do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Este método surge em meados da década de 70, na França. Uma das primeiras obras escritas sobre o tema foi, segundo THÉVENET (1990), de *Schein* que propõe o método para apurar as características principais de cultura. Esse método procura evitar, principalmente, a subjetividade, colocando que só o contato assíduo com o terreno permitirá ir apurando resultados intermediários e, assim, identificando as características culturais da organização que são invisíveis a ela própria. O pesquisador deverá, através do diálogo, convencer a

organização da pertinência daquilo que a organização considera normal a fim de levar a agir e a reagir.

Esse autor estrutura o processo de intervenção em nove etapas: (1) contato inicial com a organização e atenção centrada nas “surpresas”; (2) observação sistemática e verificação dos acontecimentos; (3) identificação de um membro da organização motivado pela operação; (4) revelações das surpresas e intuições; (5) formalização de hipóteses; (6) verificação sistemática e consolidação de entrevistas e questionários aplicados às situações pertinentes; (7) definição dos traços culturais; (8) redefinição permanente; e (9) descrição formal da cultura por escrito.

Há ainda, um outro aspecto desta metodologia que são os modos de investigação utilizados pelo pesquisador: diálogos centrados fortemente sobre acontecimentos vividos pela empresa, e entrevistas de grupo para apresentar e explicitar as hipóteses de interpretação das dimensões específicas da cultura. Essa abordagem coloca que seu objeto de pesquisa não é só evidenciar os traços da cultura mas também, verificar a evolução de toda a organização para o interesse e qualidade dos materiais coligados. Interessa-se pelas características da cultura se e na medida em que tiverem tradução operacional e contribuïrem para a mudança posterior dessa mesma cultura.

A Figura 2.8, a seguir demonstra a diferença entre os métodos apresentados (etnografia e DO).

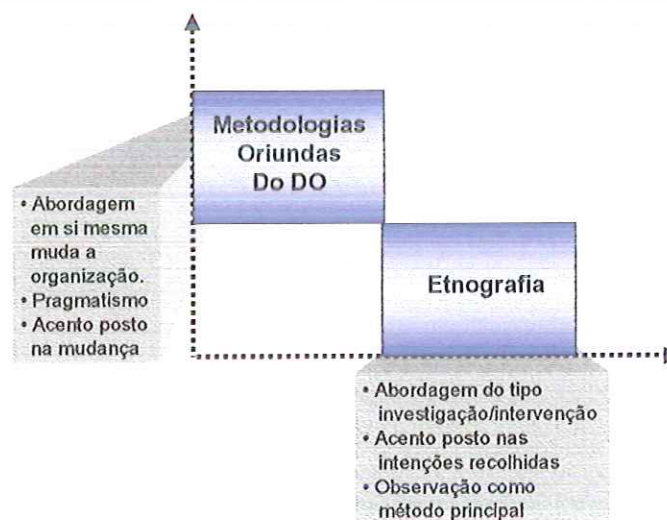


Figura 2.8 - Método derivado do Desenvolvimento Organizacional

(Fonte: THÉVENET, 1990, p. 102)

### 2.5.3. Ferramenta: Aplicação de *Software*

A ferramenta PI, denominada Sistema *Predictive Index* (PI) ou Índice de Previsibilidade, é o resultado do trabalho realizado por Arnold S. Daniels, criador do PI e fundador da *Praendex Incorporated*, que vem, aperfeiçoando o Sistema PI desde 1955. Todas as referências a seguir citadas estão relacionadas ao artigo publicado pela *Harvard Business School*, por ROBERTS, Michael J. (1993). Maiores informações sobre a validade e confiabilidade do sistema PI, encontra-se em anexo I.

Esta ferramenta assegura a contratação dos indivíduos mais qualificados para uma equipe, permitindo desenvolvê-los e gerenciá-los de forma que se mantenham ou se tornem mais produtivos. É um programa de fácil compreensão e parte do princípio de que o comportamento humano é previsível e se origina da infância. Muda-se o ambiente, mas o comportamento torna-se previsível mesmo assim.

O PI é uma pesquisa organizacional que avalia as necessidades motivadoras e os comportamentos voltados ao trabalho de cada indivíduo (perfil das pessoas). O PI pode ser utilizado para: definir funções, atrair candidatos, recrutar/selecionar, planejamento estratégico, formar equipes, comunicação, orientar, lidar com conflitos, promover e planejar sucessão. Ao utilizar o sistema PI para avaliar o potencial de um indivíduo, é preciso também levar em consideração outros aspectos importantes tais como: impressões derivadas da entrevista, histórico pessoal, currículo, experiência e cultura (formação).

A Pesquisa Organizacional PI é um formulário de livre escolha constituído por uma lista de oitenta e seis (86) estímulos (palavras) em cada um dos seus dois lados. É utilizada para mensurar as necessidades motivadoras de um indivíduo e fornece informações precisas, objetivas e confiáveis sobre comportamentos relacionados ao trabalho. A figura 2.9, a seguir, demonstra onde está o potencial de um indivíduo e, alerta para a importância das necessidades motivadoras, comportamentos, impulsos, aptidões e estilos, alcançando 52% do potencial.

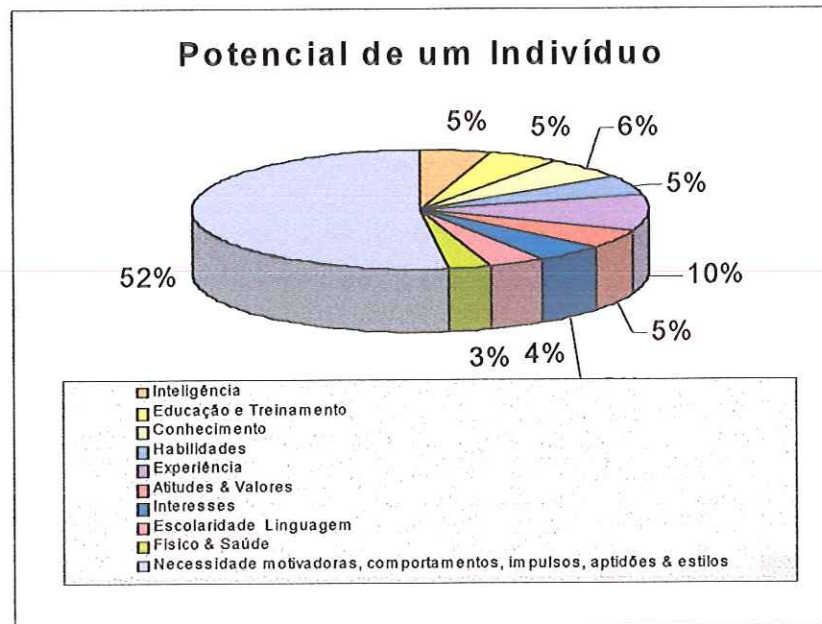


Figura 2.9 - Potencial de um Indivíduo

(Fonte: Apostila do Curso para Analista do Sistema *Predictive Index* (PI), 2001, p. 7.)

Os elementos que formam o PI são:

1. **Perfil:** indica aspectos do que uma pessoa faz de forma natural. Nosso "eu", nossa essência. É o comportamento expresso;
2. **Conceito do Self:** como a pessoa percebe o ambiente. Demonstra como um indivíduo percebe as exigências do ambiente quanto ao seu comportamento ou necessidade de mudança;
3. **Síntese:** Mostra como uma pessoa se comporta no seu atual ambiente de trabalho. É a combinação do *Self* com o conceito do *Self* (explicados no anexo I). É como a pessoa está.

Segundo o PI, as pessoas são motivadas por certas necessidades básicas ou impulsos que as direcionam para certos comportamentos. No PI, estas necessidades motivadoras são denominadas de "Fatores". Não é feito nenhum julgamento sobre um fator em particular; definindo-o como sendo bom ou ruim. Estes fatores podem estar à direita da norma (altos) ou para a esquerda da norma (baixos), como se pode ver nas análises geradas pelo *software*, quanto aos perfis dos empresários analisados no capítulo 5 deste trabalho. A intensidade ou força de cada fator é mensurada pela sua distância da norma em quintos de sigma. Sigma é

um outro termo usado para desvio padrão. É como se fosse uma régua que o PI utiliza para medir com precisão as distâncias entre os fatores e a distância que cada fator está da norma. Os quatro (4) fatores que mensuram as necessidades motivadoras são:

1. **Dominância (A)**: mensura o impulso que uma pessoa tem para exercer influência sobre pessoas e eventos;
2. **Extroversão (B)**: mensura o impulso que uma pessoa demonstra na interação social com outras pessoas;
3. **Paciência/ritmo (C)**: mensura a intensidade de tensão e ritmo de uma pessoa;
4. **Formalidade (D)**: mensura o impulso de uma pessoa para se adequar à regra, formalidade e estrutura.

Importante frisar que todas as pessoas possuem os quatro fatores (A,B,C e D - anexo I), expressos em intensidades variadas. Nenhum fator, individualmente, é mais importante do que outro. Quando se analisa um PI, os fatores devem ser considerados isoladamente e em combinação um com o outro. Quanto maior a distância (chamada pela ferramenta PI de "amplitude") entre dois fatores, mais forte será a ênfase do comportamento. Baseado nestes fatores veja a figura 2.10, a seguir.

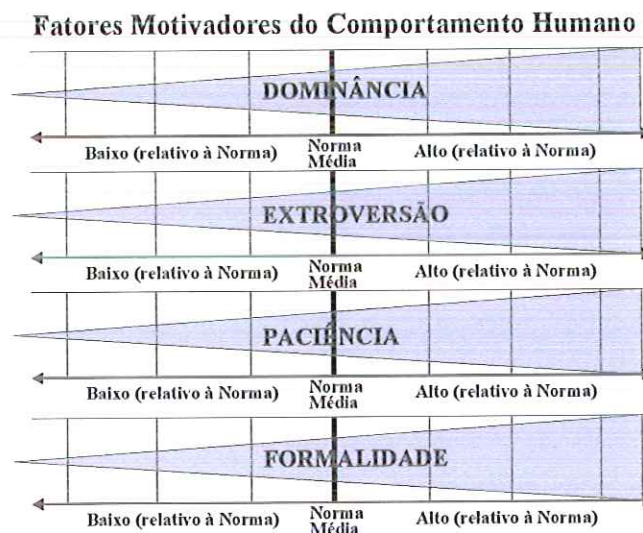


Figura 2.10 -Fatores Motivadores do Comportamento Humano

(Fonte: Apostila do Curso para Analista do Sistema *Predictive Index* (PI), 2001, p. 14))



A amplitude mensura a ênfase do comportamento da pessoa, o impacto no desempenho, o impacto da pessoa no ambiente e o impacto do ambiente na pessoa. É a distância entre o fator mais alto e um mais baixo. Mede o impacto da pessoa sobre o meio ou do meio sobre a pessoa. Uma amplitude pequena (0 a 5 sigmas) significa, por exemplo, que é o meio ambiente quem impacta esta pessoa e não o contrário.

A outra ferramenta que compõe o PI é o chamado perfil do cargo, ou *Performance Requirement Optins* - PRO. O PRO é o instrumento que analisa a função e traduz suas demandas comportamentais em forma gráfica (perfil das funções). Ao invés de, simplesmente, descrever o aspecto funcional do trabalho, descreve o tipo de comportamento necessário para um desempenho eficaz no trabalho. O formulário do PRÓ é utilizado para analisar funções e determinar quais são os comportamentos necessários para melhor desempenho.

O fato de que o perfil da pessoa e o perfil do cargo estão expressos nos mesmos termos, torna possível uma comparação direta entre os dois - e uma predição específica do desempenho em potencial da pessoa no cargo, e o potencial para satisfação e auto-realização por fazê-lo.

Tais métodos e ferramenta foram descritos com a finalidade de criar melhores condições teóricas sobre formas de se analisar aspectos sócio-culturais em ambientes virtuais. Há também os métodos chamados clássicos, segundo THÉVENET (1990), que pretendem compensar as limitações das duas abordagens precedentes conciliando as suas diferentes preocupações. Estes métodos são aplicados em qualquer tipo de pesquisa qualitativa: questionário interno de opinião; estudo semântico dos discursos da empresa; elaboração do retrato da empresa; e, entrevista. A descrição de tais métodos está no capítulo 3, pois foram utilizados para alcançar o objetivo proposto pelo trabalho.

Esse capítulo serviu como referencial para que a pesquisadora tivesse condições de entender melhor os conceitos envolvidos na proposta do trabalho e, assim, dar continuidade e direcionamento ao desenvolvimento da pesquisa.

## Capítulo 3 - Metodologia de Pesquisa

### 3.1. Introdução

O termo "pesquisa", de acordo com SALOMON (1991), pode ser utilizado quando surge um problema, para o qual se procura uma solução de natureza científica. Neste caso, o termo "pesquisa" será genericamente assumido como trabalho empreendido metodologicamente. Quando se trata de pesquisa, o aspecto quanto a sua classificação torna-se importante. Esta classificação auxilia o pesquisador no desenvolvimento das atividades de seu trabalho, entre elas o estudo do problema de pesquisa proposto, assim como sua aplicabilidade (PADUA, 1996). Segundo SALOMON (1991), o problema proposto é que vai determinar o tipo de pesquisa científica a ser empreendida, a qual pode ser classificada quanto à sua ênfase de duas maneiras:

1. **Pesquisa Fundamental:** visa desenvolver teorias mediante o descobrimento de amplas generalizações ou princípios, para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista; e
2. **Pesquisa Aplicada:** visa modificar instituições por meio da ação conjugada de seus responsáveis que devem encontrar as práticas a serem mudadas, satisfazendo necessidades e demandas da vida moderna, e recolhendo metódica e sistematicamente os resultados que comprovam seu valor.

Consistindo, o problema deste trabalho, relatado no capítulo 1, em conhecer quais os aspectos sócio-culturais essenciais que melhor contribuem para o bom desempenho de uma Organização Virtual e quais aspectos poderiam ou de fato prejudicam o adequado funcionamento de uma OV e, ainda, nas limitações teóricas e práticas sobre este tipo de rede de empresas, esta pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa aplicada.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. A primeira traduz em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los, requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas (BRYMAN, 1989). Já a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados; ela parte de questões e

focos de interesse mais amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (BRYMAN, 1989).

De acordo com esta classificação, este trabalho se caracteriza como uma abordagem em grande parte qualitativa e, em menores partes, quantitativa. Procura analisar profundamente um ambiente de rede de empresas, em seus aspectos sócio-culturais; assim como, provar estatisticamente o sucesso ou fracasso do cenário Organizações Virtuais, segundo opinião dos próprios membros. Assim, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, sendo a pesquisadora uma operadora chave na interpretação de fenômenos e na atribuição de significados neste processo de pesquisa.

O conhecimento científico busca aproximar-se cada vez mais da realidade através de métodos que proporcionam um controle, uma sistematização, uma revisão e uma segurança maior do que formas não científicas, procurando conhecer, além do fenômeno, suas causas e leis. Ele é resultado da demonstração e da experimentação; é uma busca constante de aplicações e soluções, de revisão e reavaliação de seus resultados e ter consciência clara de sua falibilidade e de seus limites (CERVO & BERVIAN, 1983).

Ele é um processo de construção e como tal, utiliza-se de vários métodos para esta pesquisa a fim de que este processo seja, no decorrer dos tempos, um processo que se aproxime o quanto antes da realidade (CERVO & BERVIAN, 1983).

Inserida no contexto do conhecimento científico, a metodologia tem como objetivo, segundo THIOLENT (1998), analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. No nível mais aplicado, "a metodologia lida com a avaliação de técnicas de pesquisa e com a geração ou a experimentação de novos métodos que remetem aos modos efetivos de captar e processar informações e resolver diversas categorias de problemas teóricos e práticas de investigação" (p. 25).

Definido o problema de pesquisa, objetivos, justificativas e todo o arcabouço teórico necessário para se investigar o que este trabalho propõe, o passo seguinte é o estudo sobre a metodologia adequada ao caso, orientando o processo de investigação, apontando métodos e formas de abordagem para efetivação da pesquisa.

### 3.2. Classificações e Definições da Pesquisa

A fim de analisar características sócio-culturais que estão ou devem estar presentes no ambiente de uma Organização Virtual, necessita-se traçar passos metodológicos que auxiliem neste estudo e permitam uma análise coerente.

Pode-se considerar que a pesquisa difere, primeiramente, quanto a sua natureza básica e quanto aos métodos utilizados.

#### 3.2.1. Quanto a Natureza de Pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa, segundo SELLTIZ *et al.* (1974), diz respeito aos objetivos predominantes para os quais os estudos se orientam e podem ser considerados basicamente em número de três: exploratórios, descritivos e causais. Ou ainda, segundo GIL (1991), é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Os estudos exploratórios, segundo SELLTIZ *et al.* (1974), referenciado no parágrafo anterior, procuram fundamentalmente descobrir e aprimorar idéias e intuições utilizando-se de processos de pesquisa suficientemente flexíveis de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem o levantamento bibliográfico, estudo de caso através de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que "estimulem a compreensão". Segundo DANE (1990), a pesquisa exploratória considera o exame cuidadoso de um determinado fenômeno, sendo que o assunto ainda não está razoavelmente estabelecido na literatura.

Já os estudos descritivos, segundo GIL (1991), têm por objetivo apresentar mais precisamente as características de uma situação e/ou população e verificar a frequência com que certo fenômeno ocorre, sem a interferência do pesquisador. Sua principal característica é a exatidão, e por isso é necessário um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão. Segundo CERVO & BERVIAN (1983), os estudos descritivos observam, registram, analisam e correlacionam fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Utiliza, segundo GIL (1991), técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática. Enquadram-se aqui as pesquisas que querem estudar as características de um grupo, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, e ainda, as pesquisas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis ou determinar a

natureza dessa relação. Busca conhecer diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política e demais aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo isolado como de grupos mais complexos, colhidos da própria realidade. E, DANE (1990), complementa dizendo que esta pesquisa analisa um fenômeno, para uma definição mais completa, considerando que o assunto já esteja estabelecido na literatura.

Os estudos causais, ou também chamados de explicativos ou experimentais, segundo GIL (1991), procuram verificar hipóteses de relação causal entre variáveis. Estes estudos exigem processos que não apenas reduzam o viés e aumentem a precisão mas também, permitam inferências a respeito da causalidade. A ciência moderna tem utilizado o termo causal para expressar uma série de interesses relativos à busca do entendimento das relações entre variáveis que não apenas no sentido restrito de causalidade (IZAAC & MICHAEL (1971) *apud* SELLTIZ (1974))<sup>1</sup>. Assim, o termo "correlacional" tem sido utilizado para caracterizar boa parte dos estudos desta natureza. A pesquisa experimental, segundo CERVO & BERVIAN (1983), caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo. A manipulação de variáveis proporciona o estudo da relação entre causas e efeitos de um determinado fenômeno, dizendo de que modo ou porque causas o fenômeno é produzido; sendo fundamentada no determinismo de que "nas mesmas circunstâncias, as mesmas causas produzem os mesmos efeitos" (p.58).

Diante desta revisão bibliográfica em termos metodológicos, a presente pesquisa, segundo sua natureza, está classificada como exploratória. Utiliza-se, para fazer estas descobertas, de processos de pesquisa suficientemente flexíveis de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. Exploratório ainda, no sentido de permitir um aumento de experiência em torno do problema proposto e também por não existir referências bibliográficas abordando, especificamente sobre aspectos sócio-culturais em Organizações Virtuais. Mas também, esta pesquisa pode ser enquadrada como descritiva em função, segundo CERVO & BERVIAN (1983), da observação, da análise do que já se é conhecido e a possibilidade de um aprofundamento e contribuição dos temas relacionados à organização virtual e seus aspectos sócio-culturais.

---

<sup>1</sup> IZAAC & MICHAEL (1971) *apud* SELLTIZ, C. *et al.* (1974). Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo.

### 3.2.2. Quanto ao Método de Pesquisa

Quanto aos métodos de pesquisa, segundo CERVO & BERVIAN (1983), estes dizem respeito aos princípios básicos que governam os processos, procedimentos e técnicas específicas através dos quais os estudos são efetivamente conduzidos.

Segundo estes autores, visa descobrir a realidade dos fatos, e estes, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método e relata: "... só a inteligência e a reflexão descobrem o que os fatos realmente são" (p. 24). Atitudes e valores são pesquisados, medidas aproximadas e indiretas são utilizadas e há uma série de limitações relacionadas ao poder de inferência dos resultados obtidos.

Segundo SBRAGIA (1982), há vários métodos de análise para uma pesquisa científica, como por exemplo: observação, levantamento, estudos de campo, entre outros. Após análise sobre os vários métodos, esta pesquisa classifica-se como estudo de campo, explorando e identificando variáveis que auxiliam no objetivo do trabalho.

O enquadramento desta pesquisa, como estudo de caso, mais especificamente estudo de campo, pode ser melhor entendido caso seja observado os outros conceitos que este método recebe. Segundo GIL (1991), é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Ele é um método de pesquisa descrito como: "...um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma Nação" (p.58).

Segundo GIL (1991), há algumas características onde a aplicabilidade do estudo de campo se torna mais adequada:

- As situações analisadas são contemporâneas, abrangentes e complexas;
- O corpo teórico é insuficiente para o estabelecimento de relações;
- O fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto;
- O foco é maior na compreensão dos fatos e não na mensuração;
- Utilização de várias fontes metodológica para evidência dos fatos;

- Não se possui o controle dos eventos/comportamentos dos fatos/pessoas envolvidas na pesquisa.

Diante das referências teóricas apresentadas, pode-se confirmar a classificação da presente pesquisa, segundo o método empregado, como estudo de campo, mais precisamente, estudo de caso. Pois possui características que têm sido descritas na literatura como pertinentes a tais estudos.

A técnica de estudo de caso possibilita, segundo MARTINS & SACOMANO (1994), a confrontação da teoria com a prática. Este procedimento evita o problema, colocado por THIOLENT (1983) do excesso de empirismo (observação sem teoria) ou de formalismo (teoria sem observação do real). Desse modo, é possível atingir, segundo esse autor, um bom termo entre a teoria e a prática onde o quadro teórico serve como guia para o investigador caminhar labirintos da prática.

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto realiza-se a pesquisa de campo junto a somente uma Organização Virtual (OV) justificados por:

1. Não se conhecer outra OV, formalmente estabelecida, no país. Portanto, esta pesquisa é um estudo de caso aplicado em uma Organização Virtual Brasileira;
2. Por ser a única OV no país que tenha adotado os passos e conceitos descritos no *Framework* para Negócios Virtuais Globais, relatados no capítulo 2; e
3. Por ser comprovado, com base em artigos científicos escritos no decorrer de três anos, referenciados em anexo VII, a capacidade desta OV em gerar benefícios às suas empresas-membro. Estes benefícios podem ser confirmados nas opiniões expostas, pelos próprios membros da rede, apresentados nos capítulos 5 e 6.

A escolha alternativa deste caminho, baseada no referencial teórico sobre características de redes de empresas, cultura organizacional e mais precisamente, o caso de Organização Virtual, se deve ao fato de acreditar que através de uma pesquisa aplicada numa OV torna-se possível obter dados capazes de gerarem e despertarem estudos e/ou teorias que facilitem o entendimento da realidade.

Usa-se portanto, um estudo baseado em um único caso para analisar as experiências do processo de organização de uma OV pois afinal, em situações onde perspectivas sobre questões são ilimitadas, pesquisas de caso podem ajudar à construção da teoria

(THIOLLENT, 1983). A perspectiva sobre a pesquisa em aspectos sócio-culturais tanto em termos de OV, como de redes de empresas, tem sido limitada em dois (2) caminhos:

1. Muitas pesquisas sobre redes de empresas e, principalmente, OVs têm examinado o segmento de forma generalizada limitando, assim, a habilidade em entender como elementos sócio-culturais se ajustam e ainda, limitando o número de pesquisas baseadas na teoria, auxiliadas por experiência prática.
2. Aproximadamente, grande parte dos estudos acadêmicos sobre análise sócio-cultural e redes de empresas tem analisado problemas usando de generalizações de organização, deixando dúvidas quanto suas aplicações práticas e específicas.

Estas duas condições demonstram a necessidade de uma conexão mais íntima com a realidade, para o qual, o estudo de caso provê uma ajuda apropriada. Posicionar uma nova teoria baseada em estudo de caso em um grande contexto de pesquisa é, segundo este autor, uma importante característica de pesquisa efetiva de caso. Embora este autor note que o uso de múltiplos casos ajude na generalização dos resultados de pesquisa, um estudo único, mas profundo, pode empregar uma análise abrangente, por causa da oportunidade que ela fornece para focar e reunir muitos dados, justificando assim, o único caso de OV estudado.

Classificada a pesquisa quanto à natureza e o método, define-se, a seguir, a amostra considerada para este trabalho. Em resumo, esta pesquisa, metodologicamente, é caracterizada pelas classificações da Tabela 3.1, a seguir.

**Tabela 3.1 - Caracterização do Trabalho de Pesquisa**

Aspectos	Classificação
Natureza Científica	Exploratório e Descritivo
Método Científico	Estudo de Campo
Ênfase	Pesquisa Aplicada
Abordagem do Problema	Pesquisa Qualitativa e Quantitativa
Métodos de Procedimento	Pesquisa Bibliográfica Estudo de Campo
Técnicas de Coleta de Dados	Observação Direta Entrevista - baseada em roteiro Questionário Aplicação de <i>Software</i>



### 3.2.3. Definição da Amostra

A amostra do trabalho é constituída, segundo GIL (1991) por um número adequado de elementos que compõem o universo que se quer estudar. A amostra é com quem, segundo TRIVINOS (1987), se trabalhará no levantamento. No caso específico deste trabalho tem-se uma amostragem estratificada onde a seleção tem uma amostra do subgrupo da população que está sendo considerada.

Portanto, a amostra é constituída em um dos tipos de redes de empresas - Organização Virtual. No Brasil, a única OV formalmente estabelecida é a denominada VIRTEC – Organização Virtual de Tecnologia localizada na cidade de São Carlos, interior do Estado de São Paulo. A VIRTEC, criada em julho de 1998, possui como representantes, nove (9) pequenas e médias empresas do setor tecnológico da região de São Carlos - SP que foram todas analisadas por essa pesquisa.

A composição da pesquisa e o perfil do respondente, de cada empresa analisada, está baseada nos empresários que participam das atividades da OV. Isto se deve ao fato de, no caso de PMEs, segundo SIEBER (1997), o (s) proprietário (s) possuir grande poder de influenciar e disseminar novas idéias por toda a organização, diferentemente de uma grande empresa devido à sua complexidade.

### 3.2.4. Definição das Variáveis de Pesquisa

Como afirmado no capítulo 2, o suporte provido pela definição de uma infra-estrutura sócio-cultural pode tornar o ciclo de vida da OV e EV mais eficiente. Partindo deste princípio, este trabalho classifica uma infra-estrutura sócio-cultural como sendo essencial. Esta infra-estrutura consiste em princípios éticos mínimos, considerados essenciais para que as empresas participantes de uma OV/EV possam obter o mínimo de condições necessárias para trabalharem de forma cooperativa e, inclui também um conjunto de padrões que satisfazem as necessidades essenciais exigidas para que o ciclo de vida de uma OV/EV funcione adequadamente e seja capaz de aumentar as chances de sucesso de empresas virtuais através de condições importantes, tais como o tempo e o custo.

Baseado nesta classificação da infra-estrutura sócio-cultural essencial que uma OV deve ter, na experiência da pesquisadora adquiridas no decorrer do desenvolvimento prático de uma OV, na pesquisa da literatura referente aos assuntos relacionados ao objetivo do trabalho e, ainda, com base nas variáveis utilizadas por uma das ferramentas utilizadas,

explicada no capítulo 2 (item 2.5.3), o *software PI*, foram selecionadas variáveis-chave para uma análise sobre valores e comportamentos de determinada população. Estas variáveis levam em consideração o lado individual de cada membro da OV, buscando diagnosticar aspectos, tais como: expectativas, valores, interesses individuais/necessidades, flexibilidade, competência, comprometimento, relacionamento, conflito e, motivação de cada empresário membro.

Uma descrição conceitual, baseada em DICIONÁRIO AURÉLIO (1983) e DICIONÁRIO ANALÓGICO DA LÍNGUA PORTUGUESA (1979), sobre cada aspecto citado anteriormente é apresentada na Tabela 3.2, a seguir.

Tabela 3.2 - Variáveis que analisam aspectos sócio-culturais de Indivíduos numa Organização Não Virtual

---

**Expectativas:** esperança promissora fundada em supostos direitos, perspectivas.

---

**Valores:** importância de determinada coisa. É tudo aquilo que uma pessoa considera importante e, portanto, digno de ser alcançado e preservado.

---

**Interesses Individuais/Necessidades:** parte ou participação que alguém tem nalguma coisa, vantagem, proveito, benefício. Aquilo que é absolutamente necessário, inevitável.

---

**Flexibilidade:** fácil de manejar, dócil, submisso.

---

**Competência:** "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY & FLEURY, 2000, p. 21).

---

**Comprometimento/Responsabilidade:** ato de responder pelos próprios atos ou pelos de outrem. Grau de comprometimento com a empresa.

---

**Relações/Relacionamento:** convivência entre pessoas. As pessoas com quem se mantém relações. Ter relação ou analogias

---

**Conflito/Tensão:** Atitude frente aos conflitos. Descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo.

---

**Identidade/Motivação:** Sentimento de Identidade. Descreve o quanto pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto dão valor à organização da qual fazem parte. E ainda analisa aspectos de estima e auto-realização proporcionados pelo trabalho.

---

(Fonte: Dicionário AURÉLIO (1983), SBRAGIA (1983), FLEURY & FLEURY (2000) e *Software*)

Esta análise individual do empresário, com os seus valores, interesses, expectativas, entre outros, é capaz de gerar estratégias e metas aplicadas numa organização. Ou seja, dependendo da forma como o empresário vê, isto pode ser refletido em suas ações. A Figura 3.1., a seguir, demonstra este raciocínio.



Figura 3.1 - Reflexos da Cultura Individual no Ambiente Organizacional

Acredita-se, portanto, que o empresário, com sua visão individual, transfere para a organização a forma como ele "vê" determinado problema. Suas ações, na organização, serão dirigidas segundo esta visão criada por ele. Se a análise partir para o campo da Organização Virtual, o empresário trará para esta rede a forma como ele vê tal problema e suas ações serão decorrentes dos valores, interesses, necessidades e expectativas individuais que ele trás consigo. Portanto, a definição da infra-estrutura proposta neste trabalho é definida através de pesquisa sobre aspectos sócio-culturais de cada indivíduo que compõe a rede.

Entretanto, um esclarecimento torna-se necessário quanto à distinção entre as variáveis utilizadas para analisar características sócio-culturais de indivíduos em uma organização não virtual, para aquelas variáveis exigidas necessariamente para os membros de organizações virtuais. Isto porque uma organização não virtual pode não exigir de seu membro alguma característica sócio-cultural que, por participar de uma organização virtual, isto se torna fator-chave.

A organização virtual exige portanto, baseado em experiência adquirida e, segundo autores tais como SBRAGIA (1983), FLEURY & FLEURY (2000) e *Software Predictive*

*Index* (2001), além destas variáveis citadas anteriormente para uma organização não virtual, algumas outras que se tornam chave para o sucesso de uma OV e, por isto, devem ser ressaltadas. As variáveis representadas na Tabela 3.3, a seguir, são variáveis que deverão ser analisadas em cada membro da OV, pois são tidas como variáveis-chaves para o bom desempenho de uma OV.

Tabela 3.3 - Variáveis para Análise Sócio-cultural de Indivíduos numa Organização Virtual

---

**Cultura de trabalho a distância:** com o auge da tecnologia de informação e a queda de barreiras geográficas, uma empresa que queira participar de uma OV/EV necessita aprender a trabalhar à distância.

---

**Equipes de trabalhos flexíveis:** necessidade de haver, segundo GONÇALVES (1997), políticas de equipes de trabalhos dinâmicos capazes de se formar, realizar a tarefa e se dissolver conforme as necessidades do negócio, maximizando deste modo às competências individuais dos empregados. Para uma empresa participar de uma EV, esta flexibilidade é ponto-chave.

---

**Dinamismo:** Capacidade da empresa em obter lucros em mercados globais por meio de produtos e serviços de alta qualidade, grande desempenho e focados no cliente (GOLDMAN *et al*, 1995; HAUSLER *et al*, 1995). Segundo estes autores, as características essenciais que definem o dinamismo de uma empresa são: habilidades de rápida reconfiguração de recursos e capacidades, capacidade de oferecer soluções completas, ênfase na estratégia, nas pessoas e nas informações como os recursos mais valiosos da empresa. É ainda, a forma de organizar os negócios de maneira à possibilitar uma empresa a prosperar em um ambiente de contínua mudança.

---

**Cooperação:** descreve o grau com que a interação entre as pessoas é sadia. O quanto a amizade e boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros. É trabalhar em comum; colaborar; ajudar. Relato no capítulo 2 - item 2.4.5.1

---

**Cultura de confiança:** é dar crédito; é segurança e bom conceito que inspiram as pessoas de talento, discrição, etc. Relatado no capítulo 2 - item 2.4.5.2.

---

A Figura 3.2, tem como objetivo ilustrar estas variáveis analisadas.



Figura 3.2 - Variáveis selecionadas para análise dos indivíduos de uma OV

Após classificar e definir a pesquisa quanto a sua amostra e as variáveis que serão analisadas, a seção a seguir trata da explicação sobre as etapas do estudo de caso realizado neste trabalho, assim como, as técnicas para coletar os dados obtidos por esta pesquisa e como é realizada a análise de tais dados.

### 3.3. Procedimento de Campo

Conduz-se um estudo de aproximadamente três (3) anos de pesquisa e observação das atividades em uma Organização Virtual, com objetivo expresso na análise de aspectos sócio-culturais individuais dos membros desta OV.

Os passos metodológicos, em relação ao tempo de execução das atividades realizadas são representados por T1, T2, T3, T4. Estes tempos (T) se referem às etapas do estudo de caso em uma Organização Virtual. Estas etapas, assim como os métodos utilizados em cada uma delas são traçados a seguir.

#### 3.3.1. Etapas da Pesquisa

A primeira etapa é a chamada situação inicial (T1), onde uma análise histórica é realizada na Organização Virtual selecionada.

### 3.3.1.1. Situação Inicial (T1): Formação da Organização Virtual

Através do estudo de caso na Organização Virtual selecionada e que se encontrava no início de sua formação, é feita uma análise inicial da situação sócio-cultural, chamada de Tempo 1 (T1), limitada ao primeiro ano de existência da OV.

Esta análise é medida através do contato com os empresários, em reuniões e visitas, através do método da **observação** baseada em aspectos sócio-culturais da Organização Virtual, assim como na teoria já anteriormente estudada. Esta análise inicial tem como base os processos macros das entidades do *framework*, ou seja, os processos que explicam como uma Empresa Virtual Global é configurada, operacionalizada e dissolvida, descrita no capítulo 2 desta pesquisa. Para realizar esta atividade, toda a história da OV é restaurada e analisada pois demonstra traços sócio-culturais importantes, principalmente quanto às barreiras enfrentadas pelas empresas-membro.

### 3.3.1.2. Situação Atual (T2): Cenários de Perfis dos Membros da OV

A partir do resultado do T1, utiliza-se do método de **observação**, **entrevistas** baseadas em um roteiro (anexo IV), e aplicação de *software - Predictive Index (PI)*, descrito no capítulo 2 deste trabalho (item 2.5.3).

Por meio da aplicação destas técnicas visa-se analisar o perfil de cada integrante da OV, estabelecendo assim, cenários que representem os perfis de cada membro que participam da OV. Estes cenários são criados levando em consideração as leis sociais e psicológicas em que cada empresário está inserido.

Esta situação é chamada de "atual" pois tem como objetivo verificar traços sócio-culturais dos membros da OV após um ano de sua existência e, demonstrar benefícios e barreiras alcançados pelas empresas-membro no cenário de OVs. Estes cenários, assim como resultados de análise sobre o desempenho da OV, são colhidos através do roteiro de entrevistas.

Para conseguir analisar dados implícitos, ou também chamados fatores *soft* (GORANSON, 1999), torna-se necessário recorrer à várias técnicas. Entre uma das técnicas está a entrevista. Esta permite um contato pessoal com o entrevistado, devendo ser estruturado de acordo com questões previamente elaboradas. Opta-se então, por empregar a técnica de entrevistas face a face, permitindo assim, utilizar também da técnica da observação, às quais serão realizadas com todas as empresas-membro da OV. Estas

entrevistas serão conduzidas por roteiro que conduz a entrevista com o objetivo de coletar dados.

O tempo aproximadamente utilizado para cada entrevista, após uma aplicação teste, é de duas (2) horas, tendo como objetivo a abrangência de todos os tópicos das variáveis propostas anteriormente, mas ao mesmo tempo, preocupando-se com a sintetização do mesmo.

A outra ferramenta utilizada é o sistema *Predictive Index (PI)*. O software PI, segundo preenchimento do formulário em anexo I, onde o perfil de cada empresário membro da OV é descrito, e assim auxiliando no estabelecimento da infra-estrutura. Baseado nestes cenários de empresas que fizeram com que esta OV gerasse negócios dentro da rede, considera-se a próxima etapa de análise (T3).

#### **3.3.1.3. Situação Ideal (T3): Perfil Ideal para membros da OV**

Segundo resultado das análises de T1 e T2 é feita uma nova análise através do método de questionário e aplicação do *Software Predictive Index (PI)* novamente, mas desta vez, descrevendo o *PRÓ (Performance Requirement Options)*, segundo preenchimento do formulário, em anexo I. O *PRÓ* responde e pré-define as características fundamentais que melhor se adequam à função analisada, como citado no item 2.5.3 do capítulo 2 deste trabalho. Por este motivo, cada empresário descreve características e comportamentos que julgam ser importantes para descrever um membro de uma OV.

Esta etapa T3 traça qual o perfil, considerado pelos próprios membros, como o ideal para se trabalhar em uma OV e, conseqüentemente, em possíveis empresas virtuais. Nesta etapa, pela própria experiência adquirida pelos empresários durante sua participação em uma organização virtual, experimentando trabalhar num contexto de formação de empresas virtuais, acredita-se serem capazes de opinarem e idealizarem características e comportamentos desejados e considerados como ideal para que a OV tenha um ambiente adequado. Com a tabulação dos dados obtidos no questionário, somado à aplicação do *software PI* - etapa da criação do *PRÓ*, traça-se o Tempo 3 (T3), ou seja, os valores e comportamentos tidos como ideais, segundo os empresários, que um novo membro da OV deve ter.

#### 3.3.1.4. Ambiente Ideal para OV (T4): Infra-estrutura Sócio-cultural Essencial

Acerca dos procedimentos e formas de mensuração de aspectos sócio-culturais adotados nesta pesquisa define-se um processo de mensuração baseado nas noções do atual (o que empresário acredita estar acontecendo "agora" na OV) e ideal (como o empresário gostaria que cada membro da OV fosse). A partir da comparação entre as condições atuais e ideais, serão obtidos aspectos sócio-culturais importantes para o bom desempenho de uma OV, na percepção do respondente.

Portanto, através do *software PI* faz-se o cálculo das médias dos *PRÓS* obtidos individualmente por cada empresário em T3, gerando-se um *PRÓ*- único, representado no capítulo 7, como uma figura chamada "Arquitetura Virtual". A partir deste *PRÓ*-único, juntamente com os resultados das entrevistas e questionários aplicados, onde está traçado o perfil considerado ideal para se trabalhar em uma OV, compara-se com o perfil de cada membro atual da OV (executado em T2).

Esta comparação, amparada por todo o arcabouço teórico do capítulo 2 deste estudo, assim como pela experiência adquirida pela pesquisadora durante a formação e o desenvolvimento de uma OV, define-se uma infra-estrutura sócio-cultural essencial para se trabalhar em ambientes de OV. As etapas do estudo de caso são representadas através da Figura 3.3, a seguir.



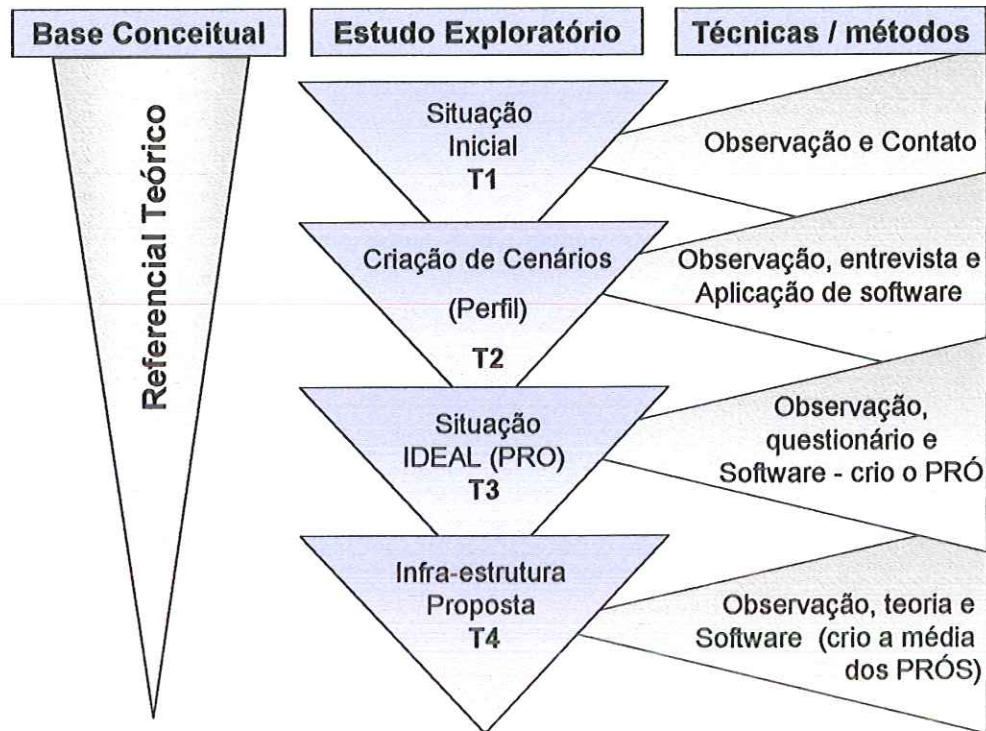


Figura 3.3 - Etapas da Pesquisa

### 3.3.2 - Coleta de Dados - Técnicas

A coleta e o registro dos dados pertinentes ao assunto tratado é, segundo PADUA (1996), como a fase decisiva da pesquisa científica. O estudo de caso, segundo esta autora, é considerado como um tipo de análise qualitativa e pode complementar a coleta de dados em pesquisas científicas.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados são, segundo CERVO & BERVIAN (1983), as diversas etapas ou passos que devem ser dados para solucionar um problema. Podem ser através da observação, entrevistas, questionários, formulários entre outros.

Ainda que muitos dados são de natureza qualitativa, dados quantitativos e *performances* organizacionais também são coletados pois parte-se do princípio que estes resultados quantitativos impactam diretamente os qualitativos baseado em BYRNE (1993). Este uso de múltiplas medidas obtidas de diferentes fontes de dados é, segundo McCOUTHEON & MEREDITH (1993), uma forma de melhorar a validade e a confiança do estudo dos casos encontrados. Especificamente, isto permite ao pesquisador engajar uma

triangulação, "testando uma fonte de informação com outra para tirar qualquer explicação alternativa (...)" (FETTERMAN, 1989, p. 15).

A coleta de dados deste trabalho é feita, portanto, por sua classificação como exploratório e descritiva, do uso de várias técnicas. Entre elas estão: questionários, entrevistas, observação e aplicação de *software* junto aos empresários que participavam de uma Organização Virtual. Em função do caráter qualitativo desta pesquisa, as informações adquiridas necessitarão de uma análise e interpretação estruturada, no sentido de contribuir com possíveis soluções ao objetivo proposto. Esta estruturação é feita mediante a codificação das respostas anteriormente abertas, para seu enquadramento em respostas similares (Anexo V).

### 3.3.2.1 Observação

A primeira delas é o uso da chamada técnica de observação, muito utilizada pelo método etnográfico citado no capítulo 2 deste trabalho. Segundo CERVO & BERVIAN (1983), observar é aplicar atentamente os sentidos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. Sem a observação, colocam esses autores, o estudo da realidade e de suas leis reduzir-se-á sempre à simples conjectura e adivinhação. Neste caso, a observação é utilizada pela pesquisadora durante toda a implantação e desenvolvimento de uma Organização Virtual visando complementar as outras técnicas também utilizadas.

Vale frisar que a técnica da observação é efetuada pela pesquisadora durante todo o desenvolvimento deste trabalho, ou seja, desde T1 até o T4, mostrado na figura 3.3. Torna-se também importante citar que, para os 30 meses em que a Organização Virtual se manteve em ativa, a autora foi participante-observadora, isto é, estava pessoalmente envolvida no processo, sob a forma de gerenciamento das atividades da OV, o que segundo FETTERMAN (1989), é uma técnica extremamente válida para se fazer um estudo aprofundado sobre determinado fenômeno.

### 3.3.2.2 Entrevista

A técnica seguinte, presente na análise do tempo 2 (T2), descrito anteriormente no item 3.3.1.2, é realizada por intermédio de entrevista, parcialmente estruturada, para análise do perfil individual de cada empresário-membro da OV. Segundo PADUA (1996), as entrevistas constituem uma alternativa para se coletar dados não documentados, sobre um determinado tema.

É utilizada a entrevista parcialmente estruturada, também chamada de entrevistas não-diretivas ou ainda, também chamada de roteiro de entrevistas (GIL, 1991). Este instrumento vale-se de perguntas abertas a fim de se obter dados que demonstram o fato como na verdade é visto por cada indivíduo que compõe a Organização Virtual. É uma lista, segundo GIL (1991), dos tópicos, com suas respectivas perguntas, que o entrevistador deve seguir. Utiliza-se portanto, para descrever a situação atual de aspectos sócio-culturais da OV, o roteiro de entrevistas (anexo IV).

Este roteiro, segundo THIOLENT (1983), liberta o entrevistador e o entrevistado da rigidez imposta pelos questionários, possibilitando o aparecimento de novas problemáticas durante a investigação. Além disso, as informações obtidas são de melhor qualidade, uma vez que o entrevistado não é induzido a responder. Estas entrevistas são aplicadas aos empresários participantes da Organização Virtual a fim de conseguir identificar aspectos sócio-culturais importantes presentes em cada um deles.

Para a elaboração deste roteiro de entrevistas utiliza-se de vários métodos que incluem perguntas abertas e fechadas. Um deles é a elaboração de cenários onde os empresários opinam sobre situações conflituosas e reações diante de alguns acontecimentos. Estes cenários serão construídos através da simulação de acontecimentos que já ocorreram ou podem vir a ocorrer numa Organização Virtual. O motivo de se optar por perguntas abertas é por se querer passar certa liberdade para o empresário dizer o que pensa, cabendo ao pesquisador em período de análise enquadrá-la em respostas adequadas.

Antes de cada pergunta, o roteiro apresenta o objetivo de cada pergunta, como uma justificativa do porque está sendo feita e também com o objetivo de facilitar as análises posteriores. Após elaboração do roteiro um pré-teste em uma das empresas foi realizado como forma de validar e realizar ajustes necessários no roteiro.

### 3.3.2.3 *Software*

A técnica seguinte foi o uso do *Software* denominado Sistema *Predictive Index* (PI), aplicados no tempo 2, 3 e 4 (T2, T3 e T4) das etapas descritas na figura 3.3 anteriormente apresentada. A ferramenta PI é o resultado do trabalho realizado por Arnold S. Daniels, criador do PI e fundados da *Praendex Incorporated*, que vem, aperfeiçoando o Sistema PI desde 1955, segundo ROBERTS (1993). Todas as explicações necessárias referentes ao software estão relacionadas no capítulo 2 deste trabalho (item 2.5.3), assim como a validade e confiabilidade do sistema PI, em anexo I.

### 3.3.2.4 Questionário

A quarta parte de análise (T3) é realizada através da técnica dos questionários entregue a cada participante da OV. O questionário, segundo GIL (1991), consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Segundo PADUA (1996), os questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador. Através do uso desta ferramenta é que se obtém um dos dados extremamente importantes para este estudo que o preenchimento da Arquitetura Virtual, onde o empresário apresenta os valores e comportamentos que deseja que um indivíduo da rede de empresas possua (Anexo VI). As perguntas fechadas estão sob a forma de tabelas onde estão incluídos vários questionamentos ligados ao objetivo da pesquisa.

### 3.4. Análise dos Dados

Após a coleta de dados julgados pertinentes e relevantes, inicia-se, o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas. Esta etapa exige criatividade, caso contrário o trabalho não ultrapassa, segundo PADUA (1996), o nível da simples compilação de dados ou opiniões sobre um determinado tema. Aqui, demonstra-se a criatividade do pesquisador. Envolve:

1. Classificação e organização das informações coletadas;
2. Estabelecimento de relações entre pontos de divergências;
3. Estabelecimento de relações entre pontos de convergências;
4. Tendências;
5. Regularidades;
6. Causalidade
7. Possibilidade de generalizações analíticas.

Esta análise e interpretação dos dados envolvem, segundo GIL (1991), a codificação das respostas obtidas, a tabulação dos dados, e depois, os cálculos estatísticos, com suas porcentagens, médias e correlações possíveis.

Como forma de facilitar o trabalho na fase necessária de codificação dos dados obtidos nas pesquisas anteriores (roteiro de entrevista e questionário) elabora-se uma matriz de dados: Número de respostas *versus* Número de Empresas (nove - 9) - (Matriz 82 x 9) capaz de auxiliar os cálculos estatísticos. Os cálculos estatísticos destes dados foram então calculados utilizando o *Software* MATLAB<sup>2</sup> e se basearam em médias e frequência de respostas. A partir daí, as análises são realizadas e apresentadas a partir do capítulo 4, a seguir.

---

<sup>2</sup> *MATLAB Mathworks, Inc.* Versão 6.0.0.88. Release 12.

## Capítulo 4 - Análise e Interpretação de Dados: Histórico da Organização Virtual

### 4.1 Introdução

Este capítulo, assim como o capítulo 5 e 6, a seguir, tem por objetivo apresentar e discutir os dados obtidos através desta pesquisa junto à amostra selecionada para o estudo.. Neste sentido, empreende uma análise descritiva do conteúdo dos dados coletados através da entrevista, observação, questionário e auxílio de *software*, tendo em vista não apenas a sua descrição, mas também o entendimento de aspectos sócio-culturais dos membros e, ainda, como eles se comportam e visualizam a Organização Virtual.

Conduz-se um amplo estudo de aproximadamente três (3) anos de pesquisa e observação das atividades de um dos tipos de rede de empresas selecionado - Organização Virtual. O estudo segue a ação de pesquisa que foi iniciada com objetivo expresso na análise de aspectos sócio-culturais individuais para esforço de montagem da infra-estrutura sócio-cultural entre vários indivíduos, que juntos formam o ambiente da OV.

### 4.2. Estudo de Caso

Com o objetivo de explorar, analisar e apresentar dados qualitativos e ainda, descrever resultados estatísticos de cada uma das fases realizadas para alcançar o objetivo proposto, a análise está subdividida conforme a metodologia estabelecida no capítulo 3 deste trabalho, ou seja, analisa a execução dos fatos cronologicamente ocorridos representados por T1, T2, T3 e T4 referidos ao estudo de campo selecionado: Organização Virtual. Este estudo de campo é realizado na Organização Virtual de Tecnologia – VIRTEC, localizada na cidade de São Carlos, Estado de São Paulo.

Neste capítulo trata-se da análise da situação sócio-cultural inicial da Organização Virtual, referenciada como T1, onde o histórico desta OV é descrito, iniciando desde a fase de formação até o gerenciamento de todas as suas atividades. Esta análise é limitada ao primeiro ano da OV. A ênfase desta seção reside notadamente no conteúdo dos dados obtidos referentes aos contatos que a pesquisadora teve, desde o início da formação da Organização Virtual, assim como da observação e resgate histórico de todos os passos realizados para a formação desta rede. Vale ressaltar que esta é uma das vantagens obtidas pela pesquisadora uma vez que a participação frequente em todas as fases da criação, formação e gerenciamento trazem maiores subsídios para uma análise sócio-cultural.

Baseada na observação decorrente dos contatos com os membros da OV através de reuniões, visitas e participações conjuntas em feiras e palestras, torna-se possível traçar alguns aspectos sócio-culturais, positivos e negativos, da Organização Virtual, assim como de cada empresário ali representado.

Estas análises contam, para sua melhor qualidade, com o auxílio da teoria existente sobre análise sócio-cultural, características gerais de redes de empresas e ainda, dos processos macros da OV, presentes no *Framework Global Virtual Enterprise (GVE)*, descritas no capítulo 2 deste trabalho (BREMER *et. al.*, 1998). Outro instrumento que serve de base para a análise apresentada em T1 é o código de ética apresentado aos empresários deste o início do projeto (Anexo II). Para realizar esta atividade, toda a história da OV é restaurada e analisada, pois a mesma demonstra traços sócio-culturais importantes de seus membros.

### 4.3. Histórico da Organização Virtual - VIRTEC

A VIRTEC é uma iniciativa conjunta do NUMA – Núcleo de Manufatura Avançada da EESC-USP, coordenado por um (1) professor e auxiliado por cinco (5) alunos de pós-graduação, e ainda, de nove empresas de tecnologia nas áreas de metal-mecânica, polímeros e automação, da cidade de São Carlos.

A OV iniciou suas atividades em Junho de 1998 tendo, como proposta, oferecer uma abordagem complementar de negócios para os membros de indústria, permitindo que estes consigam a conquista e consolidação de novos mercados, através do desenvolvimento e produção de produtos diferenciados e com alto valor agregado. A estrutura seguida para execução de todas as suas atividades baseia-se nos processos necessários para formação e

gerenciamento da OV presentes no *Framework* GVE (BREMER *et al.*, 1998), citados na Tabela 4.1, a seguir. Esta tabela apresenta a relação destes processos com os métodos e ferramentas propostas para cada empresa-membro da VIRTEC.

Tabela 4-1 - Processos macros da OV com métodos e ferramentas utilizados na VIRTEC

Processos da Organização Virtual	Métodos e Ferramentas utilizados na VIRTEC
<p><u>A) Formar OV</u></p> <p>1. Definir foco da OV: dividido em competência (produto, processo ou tecnologia) ou região</p> <p>2. Procurar empresas interessadas</p> <p>3. Avaliar e definir empresas</p> <p>4. Consolidar a estratégia da OV</p> <p>5. Formalizar OV</p>	<p>1. Foco selecionado: PME's da região de São Carlos - SP</p> <p>2. Palestras externas</p> <p>3. Entrevistas com roteiro</p> <p>4. Reuniões Gerais e Análise de Perfil</p> <p>5. <i>Workshop</i></p>
<p><u>B) Gerenciar a OV</u></p> <p>6. Expor a OV ao Mercado</p> <p>7. Promover Interatividade da OV: manter informado.</p> <p>8. Gerar cultura de confiança entre os membros e gerenciar conflitos</p> <p>9. Avaliar Membros</p> <p>10. Gerenciar informações sobre competências essenciais das empresas-membro.</p> <p>a) Identificar as competências das empresas</p> <p>b) Classificar e Cadastrar as Competências das Empresas</p> <p>c) Gerenciar informações sobre as empresas virtuais</p>	<p>6. <i>Site</i>, logomarca, feiras, palestras, <i>folders</i>.</p> <p>7. Intranet, repasse de e-mail e inclusão de estagiários.</p> <p>8. Regras para EV e elaboração de Contrato da OV (anexo III)</p> <p>9. Participação na OV e EVs.</p> <p>10.</p> <p>a) Consultar SIQUEIRA (2000)</p> <p>b) Consultar MICHELIN (2000)</p> <p>c) Não foi sistematizado</p>

Esta tabela apresentada anteriormente descreve rapidamente todos processos necessários para a formação e gerenciamento da OV, assim como os métodos e ferramentas utilizadas pela OV analisada - VIRTEC. Entretanto, em cada um destes dois grandes



processos algumas observações são apresentadas a seguir a fim de enriquecer as análises sócio-culturais da OV.

**a) Processo 1: Formar a OV**

Este processo de formação da OV tem como passo 1 a definição do foco/estratégia da organização Virtual.

**Passo 1: Definir foco/estratégia da Organização Virtual**

Defini-se o foco de atuação para a OV como sendo de Pequenas e Médias Empresas (PME's) tecnológicas (que desenvolvessem e aplicassem novas tecnologias) e atuassem na região de São Carlos. Define-se também o número máximo de parceiros no total de quinze (15) e mínimo de cinco (5), caso não seja obtido fomento governamental e com fomento governamental, o limite iria para trinta e cinco empresas (35) para formar uma OV. As empresas da OV contribuiriam com mensalidade, a fim de cobrir custos operacionais da OV. Algumas atividades operacionais imediatas: patentear marca, elaborar logomarca, organizar conselho fiscal dentro da OV, que no caso da VIRTEC foi composto por um membro da universidade e um membro da empresa, e ainda, formação de um conselho executivo/deliberativo, com membros de ambas as partes e a limitação das empresas de serviço em número de cinco (5).

A fim de tornar esta meta viável, buscou-se prover aos membros uma base estável de cooperação, dentro de uma cultura baseada em confiança mútua. Visando sedimentar esta base em termos sócio-culturais, como também em termos legais e financeiros, foi necessária a elaboração de um código de ética (anexo II). Neste código de ética, todos os parceiros teriam como regras de conduta que no código constava. Seu objetivo é ter uma base comum de valores, que todos seguem e se fiscalizam em seu cumprimento. Neste código são colocados, de modo amplo, quais as formas de ação do grupo, frente a oportunidades de negócios, adesão e exclusão de membros, integração de competências externas ao grupo em uma Empresa Virtual, a concorrência dentro do grupo, propriedade intelectual, entre outros. Importante observar que nesta etapa da análise da OV, acreditava-se que um código de ética, como única ferramenta legal, bastava para se ter uma conduta adequada na rede.

**Passo 2: Procurar empresas interessadas**

Através de palestras iniciais, contatos com entidades que dispunham de maior proximidade com as empresas da região e reuniões posteriores com os representantes das empresas interessadas, foram selecionadas inicialmente oito (8) empresas. Cabe aqui uma observação que é o fato destas empresas já serem diferenciadas pois acreditavam na proposta, sem ao certo saberem detalhes sobre seu funcionamento.

**Passo 3: Avaliar e definir empresas**

A criação da OV, com suas linhas de atuação pré-estabelecidas, exigia membros que tivessem um perfil empresarial diferenciado. Gestores que acreditassem na proposta e vissem nela uma alternativa viável para melhoria de seu desempenho no mercado foram selecionados. As nove (9) empresas que iniciaram o processo de formalização da OV tinham, à primeira instância, o perfil empreendedor necessário e também, no caso da VIRTEC especificamente, acreditavam na parceria indústria – universidade.

A análise sócio-cultural da OV, inicia-se a partir do momento em que as empresas se pré-dispuseram a participar da OV. A criação da OV se deu, primeiramente, através da seleção de empresas que participariam desta rede. Nesta seleção, um dos pontos mais rigorosos a ser analisado foi quanto à idoneidade de cada empresa no mercado. Esta foi uma atividade bem criteriosa e bastante discutida pelo grupo de pesquisa encarregado pela formação e desenvolvimento da OV - Núcleo de manufatura Avançada - NUMA, da Escola de Engenharia de São Carlos.

Nesta OV, a interligação entre os membros foi realizada através de encontros regulares ou constantes entre seus membros. Torna-se necessário deixar claro que esta facilidade de encontros se deve ao fato de que todas as empresas concentravam-se na mesma região, reduzindo as dificuldades de barreiras geográficas. Estes encontros foram também promovidos, além da presença física de todos os membros, por Tecnologia de Informação, utilizando-se da ferramenta *e-mail*.

Apesar de serem todas da mesma região (São Carlos/SP), estas empresas não se conheciam e o processo de integração dos membros iniciou-se por esta atividade. Somente desta integração inicial algumas parcerias surgiram quando as reuniões eram efetuadas e os membros tinham oportunidades de expor seus produtos e deixar conhecer sua empresa.

Foram realizadas reuniões individuais com cada uma das empresas interessadas a fim de explicar detalhadamente as atividades da OV, e principalmente, levantar um perfil macro-econômico de cada empresa, foram realizadas. Este levantamento continha dados, tais como: segmento industrial, faturamento anual, número de empregados, *mix* de produtos, visão e missão da empresa. Importante frisar que, deste levantamento de perfil também foi definido o contato dentro da empresa, o qual seria o elo de ligação entre a empresa e a OV.

A partir dos dados obtidos, apresenta-se a seguir uma descrição geral sobre as empresas selecionadas. As empresas que fazem parte da OV analisada possuem seus anos de existência representados na Figura 4.1, a seguir.



Figura 4.1 - Anos de existência das Empresas

Estas mesmas empresas possuem o número de seus funcionários apresentados na Figura 4.2.

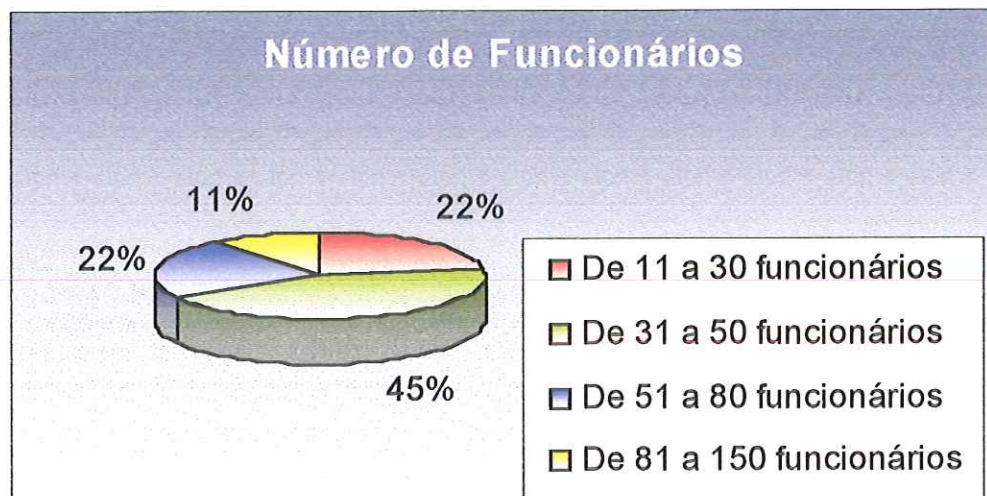


Figura 4.2- Número de Funcionários

Nota-se que 45% das empresas que fazem parte da OV possuem de 31 a 50 funcionários. E, também, visualizando os dados incluídos no gráfico anterior confirma-se o enquadramento de todas as empresas terem o porte pequeno ou médio.

Um pré-requisito estabelecido na etapa da consolidação estratégica da OV foi a não inclusão de empresas que gerassem concorrência por produto. Outro acontecimento desta etapa foi a indicação interna, da entrada de mais uma empresa. Esta empresa foi convidada a participar da OV, ficando então a rede consolidada com um total de nove (9) empresas.

Uma observação aqui é feita no sentido de que a inserção de novos membros na OV é tida, inicialmente, como positiva. Entretanto, esta opinião sobre a inserção de novos membros é vista, após um (1) ano da existência da OV, como negativa pois segundo os empresários, quebraria a unidade do grupo. Como forma de barrar a entrada de novas empresas na OV, os empresários optaram pelo auto-financiamento dos custos necessários à manutenção da rede. Aparentemente, nesta fase, todos os membros demonstraram comprometimento. Entretanto, pôde-se identificar, através da observação, três categorias de empresários: os motivados (empresários C e E), os confiantes na idéia (empresários B, G, D e H), e os céticos (empresários A, F e I).

#### **Passo 4: Consolidar a Estratégia da Organização Virtual**

Uma das idéias reforçadas desde o início da OV é a de que os membros não são meros compradores de mais um projeto de pesquisa veiculado por uma universidade; e sim, são atores diretos e com responsabilidades nos resultados.

Com a rede formada, a consolidação do foco ficou restrita aos questionários de perfil aplicados nas empresas, parte da dissertação de um aluno membro da OV (SIQUEIRA, 2000). Estes questionários indicaram que apenas uma empresa tinha no desenvolvimento de novos produtos um fator crítico de sucesso.

#### **Passo 5: Formalizar Organização Virtual**

Organizações e Empresas Virtuais têm na cultura de confiança uma das bases para operarem com agilidade e flexibilidade. Isso porque, as empresas membro da *Global Virtual Enterprise (GVE)* segundo BREMER *et. al* (1998), ao cooperarem na forma de empresas virtuais evitam a elaboração de contratos de cooperação e garantia.

Este aspecto particular entra em questionamento frente ao desenvolvimento da OV analisada. Somente o mecanismo de reuniões regulares baseadas no código de ética não foi suficiente na VIRTEC, devido, principalmente, segundo os seus membros, à sua informalidade. Torna-se então necessário, além do código de ética, a elaboração de um contrato para a Organização Virtual, visando uma personificação da OV como Associação Civil (Anexo III). Junto a este contrato também foi necessária a elaboração de arbitragem e delegação de responsabilidades da empresa líder de cada empresa virtual que viria a surgir desde então. Entre as explicações foi frisado que qualquer ação onde a empresa esteja desconfortável deverá ser levado para Assembléia. Entretanto, alguns empresários reclamaram da rigidez e formalidade das regras.

Todos estas formalizações de processos não estavam previstas inicialmente na OV, mas torna-se necessária à intervenção sob a forma de criação de uma representação neutra que detivesse a marca, evitando a concessão de vantagens individuais. Esta representação - juridicamente válida - foi garantida pela elaboração de uma forma específica de contrato, endossado por todas as empresas-membro. Importante frisar que a informalidade total através do código de ética, não foi suficiente, necessitando da criação de uma certa hierarquia organizacional.



**b) Processo 2: Gerenciar a OV**

Este processo de gerenciamento da OV tem como passos, inserido na sequência da tabela 4.1, a definição das atividades executadas para o gerenciamento da OV.

**Passo 6: Expor a Organização Virtual ao Mercado**

As atividades realizadas neste passo estão listadas na tabela 4.1. Mas vale ressaltar que estas mesmas atividades trouxeram benefícios variados para os membros da OV, entre eles o aumento significativo nas vendas em algumas das empresas.

**Passo 7: Promover interatividade da Organização Virtual**

Pelo fato das empresas da rede não interagirem o suficiente por motivos variados,, foram agendadas visitas regulares com o objetivo de se conhecer melhor o ambiente interno de cada empresa e repassar essa impressão a toda a OV, tendo como ferramentas a *intranet* e o *e-mail*.

Como forma de manter uma interatividade maior do grupo foi proposto e desenvolvido uma *intranet* entre os membros da OV. Entretanto, esta ferramenta não obteve sucesso devido a barreiras culturais. Muitas empresas não dispunham de acesso à *internet* e viam o computador como algo difícil de se trabalhar, ou seja, não tinham uma capilaridade ao uso de tecnologias de informação. Desta forma, prevaleceu a cultura do papel e, no máximo de *e-mail* geral, mas não a *Intranet*, sendo esta ferramenta inutilizada. Depois de um certo tempo, todas as empresas passaram a ter acesso a um provedor. Mesmo assim, a utilização da *Internet* nas empresas foi rara e, na maioria das vezes, restringiu-se ao uso de *e-mail*. Portanto, no contexto da OV analisada, inicialmente, não fazia parte do cotidiano/hábito, da maioria dos empresários, lidar com o computador frequentemente.

Todas as idéias obtidas pela equipe da universidade eram repassadas, automaticamente, aos membros para que os mesmos ajudassem no direcionamento. Todos os *e-mail* recebidos também eram mostrados nas reuniões a fim de que os mesmos soubessem das oportunidades que estavam aparecendo, mesmo sabendo que os empresários tinham acesso a estes *e-mail* pelo *site*. Os próprios empresários davam idéias para maior integração dos membros como, por exemplo, a sugestão de que os parceiros fizessem troca de catálogos para melhor conhecimento mútuo.

Outra atividade desenvolvida visando a interatividade do grupo foi a contratação dos estagiários que serviriam de elo entre as atividades de cada empresa e as atividades exigidas pela OV.

### **Passo 8: Gerar cultura de confiança entre os membros**

Embasada pela literatura onde se conhece a importância da confiança numa relação de parceria, esta OV tenta embutir entre os membros, desde a sua formação, esta cultura de cooperar baseado na confiança. Elabora-se, então, uma forma de análise capaz de avaliar os empresários e acompanhar a evolução individual da cultura de cooperação. Esta escala pode ser entendida, a seguir.

- **Confiança total e absoluta (CTA):** O empresário demonstra total credibilidade pelas propostas da OV e tem ação coerente, independente das condições presentes e de como estas o afetam;
- **Confiança total aparente (CTAp):** O empresário demonstra credibilidade pelas propostas da OV e tem ação parcialmente coerente, sendo influenciado por características externas;
- **Confiança parcial (CP):** O empresário demonstra credibilidade na OV, porém encara-a como algo secundário cujo comprometimento não é diretamente benéfico para a sua empresa. Conseqüência natural é que o empresário se torna omissos e não dirige suas ações coerentemente com o compromisso firmado no início do projeto;
- **Ceticismo (Ce):** O empresário encara a OV como um risco e não demonstra interesse participativo nas atividades. Muitas vezes assume caráter de cobrança por resultados, não questionando-se sobre sua própria atitude. Não “cria” espaço na agenda para incluir o projeto na realidade da empresa;
- **Confiança nula (CN):** O empresário se compromete a agregar volume e contribuir financeiramente. Entretanto, não tem nem atitudes, nem mentalidade que abra perspectiva favorável às atividades da OV. É o tipo mais omissos e indiferente.

Baseado em observação e utilizando desta escala, os empresários da OV podem ser identificados através da Tabela 4-2.

Tabela 4-2- Classificação da Cultura dos Empresários da VIRTEC

Empresa A CN	Empresa B CP	Empresa C CTA
Empresa D CP	Empresa E CTAp	Empresa F Ce
Empresa G CP	Empresa H CP	Empresa I Ce

Nesta análise constatou-se que, o fato de que a idoneidade das empresas, analisada no passo de seleção dos membros da OV, não foi suficiente para gerar a confiança total do grupo. Nesta fase da pesquisa, cerca de 67% dos membros, no máximo, possui uma confiança parcial no outros membros da OV.

#### **Passo 9: Gerenciar Conflitos**

No decorrer do desenvolvimento da OV surgiram conflitos entre os empresários e a própria universidade, relativos à discordância de propostas e pontos de vista sobre assuntos que eram deliberados nas reuniões. Da gerência de conflitos surgiu boa parte, senão todas, as intervenções necessárias ocorridas no projeto.

#### **Passo 10: Avaliar os Membros**

Ocorreram duas avaliações, baseadas na metodologia de *benchmarking* e na evolução na participação dos membros nas atividades da OV.

A análise feita por *benchmarking* segue um cronograma estabelecido onde é exigido comprometimento na aplicação da metodologia nas empresas, fato que teve grande variação. Houve casos de total abertura e aceitação como também de descaso por parte de alguns empresários. O objetivo de tal avaliação é identificar as dimensões competitivas das operações prioritárias para melhorias; identificar os processos críticos para a melhoria nas dimensões consideradas prioritárias; e, identificar as medidas de desempenho mais apropriadas para monitorar a melhoria de desempenho dos processos nos aspectos prioritários. Entretanto, a ferramenta só foi aplicada em quatro das empresas, pois as restantes não quiseram abrir detalhes de sua empresa. Uma observação importante: total abertura se contrapondo com descaso de alguns empresários onde a maior barreira



enfrentada foi o conflito do cotidiano da empresa versus as exigências do processo. A Tabela 4-3, mostra a postura de cada empresário.

Tabela 4-3- Postura dos Empresários frente ao *Benchmarking*

---

Empresa A: o empresário mostrou-se totalmente receptivo ao processo. Porém, a execução deste processo de *benchmarking* foi afetada pela falta de comprometimento do empresário nas suas obrigações no processo, conflitantes com as necessidades da empresa (conflito: comprometimento x cotidiano com realidades diferentes). Não foi realizado.

---

Empresa B: o empresário mostrou-se totalmente contrário ao processo, alegando incompatibilidade das propostas do processo com a estratégia (e necessidades) da empresa. Não foi realizado.

---

Empresa C: o empresário mostrou-se totalmente receptivo ao processo e colaborou intensamente na execução do mesmo, disponibilizando pessoal e informação. Foi totalmente aplicado.

---

Empresa D: empresário mostrou-se totalmente receptivo ao processo e colaborou intensamente na execução do mesmo, disponibilizando pessoal e informação. Foi totalmente aplicado.

---

Empresa E: empresário mostrou-se inicialmente receptivo ao processo. Na aplicação, a empresa preferiu levantar os dados requisitados sem o envolvimento da universidade. Isso não foi encarado como problema, pois agilizaria o levantamento para outras empresas. Mas, foram constatados erros no levantamento de dados feito pelo empresário, sendo então necessário a intervenção da universidade.

---

Empresa F: empresário mostrou-se totalmente receptivo ao processo e colaborou intensamente na execução do mesmo, disponibilizando pessoal e informação. Entretanto, pelo desejo de acompanhar todo o processo de forma rigorosa e pelo conflito do cotidiano, houve uma demora maior. No decorrer do processo, o empresário criticou a metodologia, alegando inadequação da mesma à realidade do projeto e das empresas em geral. Foi totalmente aplicado.

---

Empresa G: mostrou-se totalmente receptivo ao processo e colaborou na execução do mesmo, disponibilizando pessoal e informação. Porém, o processo sofreu atrasos pelo conflito: cotidiano da empresa versus exigências do processo.

Empresa H: mostrou-se totalmente contrário ao processo, alegando incompatibilidade das propostas do processo com a estratégia (e necessidades) da empresa. Isso ocorreu muito mais devido à não visualização dos benefícios que poderiam ser obtidos do que relutância e descaso pelo processo. Não foi realizado.

Empresa I: mostrou-se totalmente contrário ao processo, alegando incompatibilidade das propostas do processo com a estratégia da empresa. Não foi realizado.

Já a análise da participação dos membros da OV foi realizada com base nas reuniões que a OV tinha para que suas atividades fossem desenvolvidas. A cada reunião geral realizada com os membros da VIRTEC era feita uma ata registrando todos os presentes e as atividades do momento. Baseada nestas atas, foi possível identificar e apresentar, através da Figura 4.1, a oscilação de comprometimento de cada membro frente à OV, onde, referentes ao ano de 1998 e 1999 ocorreram, respectivamente, doze e quinze reuniões.

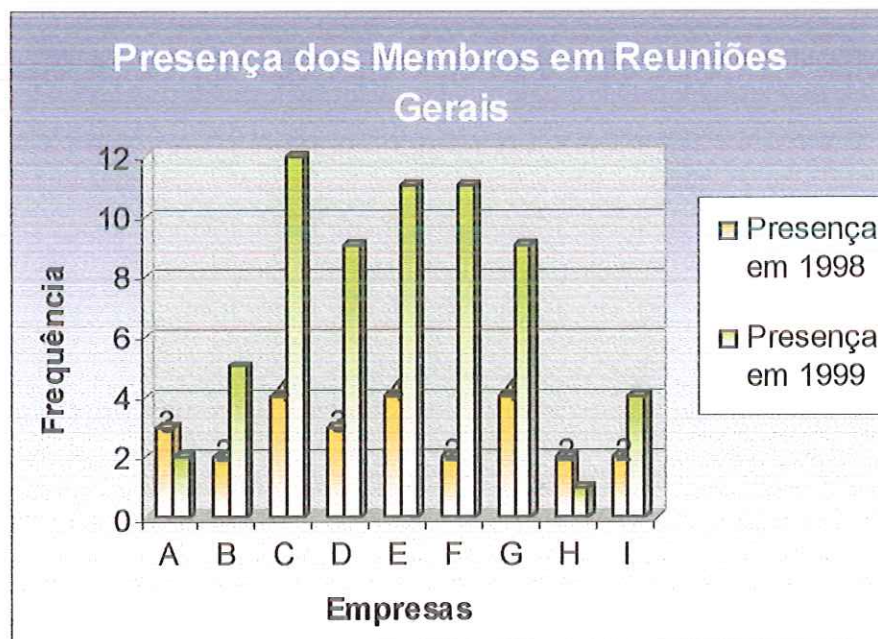


Figura 4.3- Presença dos membros da VIRTEC em 1998 e 1999

A figura 4.3 mostra que a participação dos membros da OV cresceu em sete (7) empresas. Em somente duas (2) empresas, A e H, houve queda na participação das atividades da OV. Entre os problemas que fizeram com que uma delas se ausentasse das atividades da OV, se deve ao fato de ter mudado o setor de atuação, não sendo mais tão prioritária sua participação na VIRTEC. E a outra empresa, se deve a problemas financeiros. Vale a pena notificar que uma das empresas aumentou sua participação na VIRTEC, após ter sido comprada por uma multinacional.

Durante o ano de 2000, as atividades da OV diminuíram e foram centradas somente em finalizar atividades propostas. O motivo para sua não continuidade foi o fato de não poder contar com financiamento necessário, não sendo possível, portanto, a comparação da participação dos membros aos anos anteriores.

A postura do empresário, caso a caso pode ser resumida na Tabela 4.4, a seguir.

Tabela 4.4- Participação do membros na OV

---

**Empresa A:** desde o início da OV, o empresário mostrou-se comprometido com a proposta, acreditando ser uma idéia inovadora e que poderia trazer benefícios para a empresa. Entretanto, a prioridade dada às reuniões regulares de OV ficou aquém do esperado.

---

**Empresa B:** o empresário acreditava no nível de inovação e na validade trazido pelo conceito da OV, porém a situação de ausência de EV que ele pudesse participar, o deixava desconfortável. Curiosamente, foi mais freqüente e participativo no fim do período da OV.

---

**Empresa C:** o empresário mostrou-se sempre comprometido e participativo à OV, tendo uma das maiores freqüências nas reuniões realizadas. Ainda, por muitas vezes assumiu papel de motivador dos demais membros para as reuniões e deliberações que se faziam nestas reuniões.

---

**Empresa D:** idem Empresa A, porém o empresário tinha maior assiduidade às reuniões e contribuía de forma interessada com colocações importantes frente aos problemas vivenciados.

---

---

**Empresa E:** idem empresa C, porém com maior reserva. De início havia uma postura tímida e fechada, que se abriu aos poucos, no decorrer do desenvolvimento da OV, assumindo um caráter mais ativo e dinâmico.

---

**Empresa F:** foi a última empresa a fazer parte do grupo. A empresa entrou para a VIRTEC disposta a validá-la rapidamente, apostando no seu potencial como fonte de benefícios (financeiros e não financeiros, como o acesso a novas práticas, por exemplo) para a empresa. Sempre assumiu um caráter fortemente questionador, porém construtivo e extremamente prático.

---

**Empresa G:** a empresa foi uma das empresas importantes na formação do grupo da VIRTEC, atuando na formação de *lobby* favorável entre as empresas interessadas no projeto. Seu comprometimento aparente era claro e indiscutível, não se tornando maior (como no caso da C ou E) devido ao conflito quase constante do cotidiano da empresa com as reuniões marcadas na OV.

---

**Empresa H:** a empresa foi a penúltima empresa a unir-se à OV. Apesar de muito interesse dito pela mesma, era claro o conflito entre o cotidiano da empresa com as reuniões da OV, pois ausentava-se com frequência das reuniões.

---

**Empresa I:** na empresa, o ceticismo (no início da OV) era em algo semelhante àquele encontrado na empresa B. Nunca houve o comprometimento necessário, sendo poucas as reuniões nas quais a empresa I estava representada. Havia conflito na empresa sobre a viabilidade da OV e sua consonância com a estratégia da empresa.

---

Um fato importante a ser considerado é que as empresas demonstram comprar a idéia da OV, se envolver, mas falta um projeto conjunto para alcançar as expectativas criadas.

No decorrer do ciclo da OV, algumas empresas virtuais foram formadas. Entre elas, a primeira EV foi formada para produzir um martelo reciclável de poliuretano, onde participavam duas empresas da OV. E ainda cita-se uma segunda EV formada para produzir um amortecedor de borracha para uma secadora de roupas, também composta por outras duas empresas. Nota-se que o simples agrupamento das empresas já foi suficiente para a geração de EVs e projetos futuros. Entretanto, a postura de cada um dos empresários, em cada uma das empresas virtuais, pode ser visualizada na

Tabela 4-5, a seguir.

Tabela 4-5 – Postura dos empresários na EVs

---

**Empresa A:** a empresa se mostrou extremamente interessada nas participações de uma das EV's, por poder contribuir significativamente com as habilidades necessárias. A postura do empresário, na cobrança de que esta EV fosse formada, serviu como estímulo à equipe da universidade.

---

**Empresa B:** pela pouca presença nas reuniões da OV e pelo ceticismo apresentado, a empresa contribuiu apenas com algumas sugestões para a formação de novas EV's, as quais tiveram pouco impacto dentro do grupo;

---

**Empresa C:** a empresa foi parceira da primeira EV da VIRTEC, para produzir um martelo de uso geral, com parte de impacto biodegradável e cabo em alumínio fundido. Depois desta oportunidade, a empresa não participou de nenhuma outra EV.

---

**Empresa D:** a empresa sempre se mostrou aberta à participar em alguma EV mas nunca o fez, pela falta de uma oportunidade específica para sua área.

---

**Empresa E:** o comportamento da empresa, que se tornou gradualmente ativo, possibilitou sua participação em duas diferentes EV's. Outro fator a considerar é a capacidade do empresário em reconhecer que o "repasso" de atividades que estivessem fora de seu escopo..

---

**Empresa F:** a empresa foi parceira de uma EV (amortecedor). No caso da EV para a cadeira de rodas, um produto complexo e que demanda comprometimento, foi a única empresa a disponibilizar um engenheiro de desenvolvimento regularmente.

---

**Empresa G:** a empresa manifestou interesse em fazer parte da EV para a cadeira de rodas, porém não mobilizou ninguém para as reuniões específicas, como fez a F. Não participou de nenhuma outra EV.

---

**Empresa H:** a empresa não participou de nenhuma EV formada dentro da VIRTEC, apesar de ter manifestado interesse apenas pela cadeira de rodas.

---

**Empresa I:** nunca houve participação ou manifestação de interesse da empresa em quaisquer das EV's formadas pela VIRTEC.

---

Ainda na fase de gerenciamento da OV, outro fator importante deve ser considerado: o gerenciamento das informações referentes às competências das empresas. A clara percepção das competências das empresas, baseadas em processos e recursos, traz maior clareza quanto aos benefícios que esta percepção pode gerar nas EVs formadas, principalmente em termos de flexibilidade necessária para operar. Uma vez que os membros do GVI consigam ver seus recursos e processos de negócios como competências passíveis de integração, produtos com alto grau de diferenciação podem ser originados.

No caso da VIRTEC, o fato de haver empresas de diferentes segmentos da indústria, pode servir como uma barreira à comunicação. O passo dado, então, foi melhorar a visualização mútua das competências entre os membros da OV. A identificação das competências das empresas se deu mediante algumas fases: levantamento e agrupamento e exposição de competências, realizado por um dos membros do grupo de gerenciamento da OV. Como resultado de discussões em reuniões internas e juntamente com os membros de indústrias, foi detectado que um dos maiores obstáculos era como colocar a idéia de integrar diferentes competências “no papel”. Isso ocorreu porque os membros tinham um vago conhecimento mútuo como empresas, ou seja, não conheciam a fundo as competências uns dos outros.

A solução adotada foi literalmente colocar a idéia de integrar competências “no papel”, mapeando-se as competências com o auxílio de uma matriz. Foi montada uma matriz quadrada nove por nove (9x9) contendo todas as empresas membro do grupo. As células correspondentes foram subdivididas em produtos, processos e tecnologias, a fim de não restringir o mapeamento, colocando tantas competências quanto possível. Nela, define-se, as possíveis empresas virtuais, divididas nas categorias de relações já existentes e futuras. A matriz completa foi apresentada para nova análise na reunião seguinte e um produto virtual que incluísse o maior número de membros foi selecionado: cadeira de rodas acionada eletronicamente.

Apesar da matriz de competências, como ferramenta, ter representado um papel fundamental no agrupamento de competências das empresas do GVI, à medida que a forma de cooperação for se tornando mais sofisticada, envolvendo mais de duas empresas – às vezes até parceiros externos à OV – a visualização de competências por meio da matriz fica muito prejudicada, pois cresce excessivamente o número de variáveis e condições envolvidas. Da mesma forma, a matriz não é um sistema de informação que lida e seleciona

competências. A fim de suportar processos de tomada de decisão em casos como este, a melhor abordagem para gerenciamento de competências é o uso de um sistema de informação como o *Virtual Shop Floor - VISHOF*<sup>1</sup>, baseado numa arquitetura Internet, cujo papel é armazenar, gerenciar e compartilhar informações sobre recursos de chão de fábrica de uma determinada região. Este sistema de informações foi proposto e implementado na OV através de levantamento de recursos de chão de fábrica das empresas, assim como produtos, processos de negócios, tecnologias e habilidades dos membros da VIRTEC. Como parte do mecanismo para se identificar competências essenciais das empresas e alimentar o sistema. As informações levantadas foram inseridas no sistema (banco de dados da VIRTEC). A coleta completa dos dados foi realizada até março de 2000, onde a sistema começou a ser utilizado. Neste processo como um todo, houve uma extrema participação e integração dos membros em sugerir idéias para EVs. Entretanto, esta etapa de geração de novas EVs foi interrompida pela falta de financiamento da OV como um todo.

Baseado nos conceitos propostos pelo *Framework*, uma forma de resumir as atividades da VIRTEC e demonstrar que a OV foi baseada em modelos conceituais tidos como essenciais para o seu ciclo de vida, está na Figura 4.4.

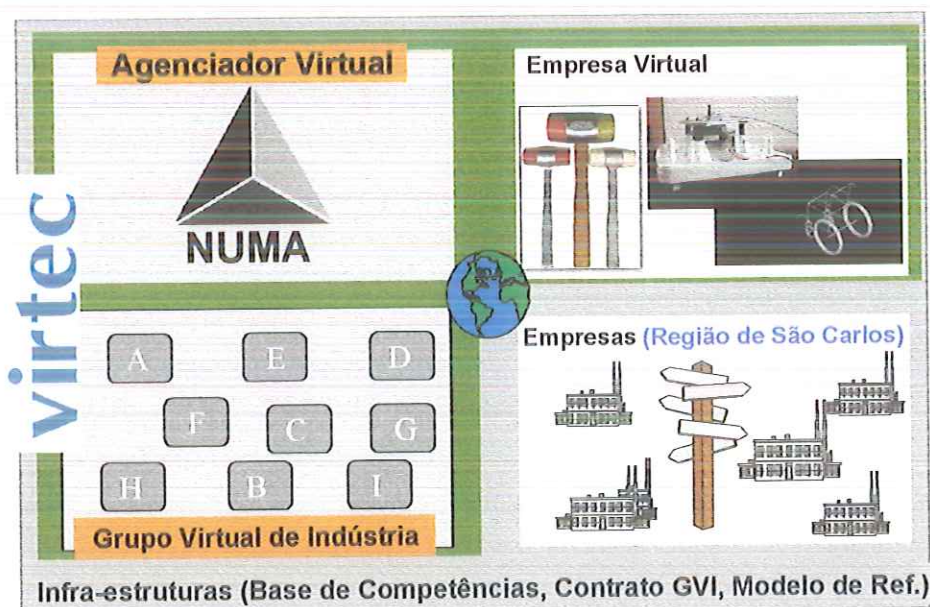


Figura 4.4 – Representação da VIRTEC no *Framework* para Negócios Virtuais Globais  
(Fonte: BREMER *et al.*, 1998 adaptado à VIRTEC pela autora)

<sup>1</sup> VISHOF – *Virtual Shop Floor*. Trata-se de um sistema de informação de recursos distribuídos de chão de fábrica, desenvolvido pelo Prof. Dr. Carlos F. Bremer durante seu pós-doutorado no WZL-RWTH Aachen. Citado em EVERSHEIM *et al.* (1996).

Após um ano de atividades do projeto VIRTEC, uma pesquisa em cada empresa – membro foi realizada e está apresentada a seguir.

#### 4.3.1. Análise dos membros da OV após um ano de atividades

Foi realizada uma pesquisa informal no final do primeiro ano de atividades da VIRTEC a fim de avaliar os pontos positivos e negativos alcançados pelas empresas membro da OV, assim como, algumas sugestões para a continuidade da rede. A seguir estão discriminadas as críticas e sugestões de cada um dos empresários da OV.

- **Empresa A:** A empresa acredita que a idéia proposta pela OV é muito boa e trouxe bons contatos entre as empresas. O grande problema da VIRTEC, segundo o empresário, foi por não ter um projeto em conjunto. Sugestão: que o grupo do NUMA proponha orientação gerencial de produção para as empresas integrantes e faça um estudo sobre os resultados alcançados, que haja uma maior procura por negócios potenciais para empresas participantes e que promova reuniões sociais para as empresas e outros convidados da universidade a fim de gerar novas oportunidades de trabalhos, negócios e troca de informações;
- **Empresa B:** A VIRTEC promoveu um maior conhecimento entre as empresas, reuniu a “elite”, segundo ele, das PME’s de São Carlos, aumentou sensivelmente a formação de parceiros não formais. O marketing, apesar de desestruturado, teve balanço final positivo e o pioneirismo no Brasil de uma “idéia realmente nova”. Sugestão: tomar corrente a idéia de se gerar não apenas negócios, mas plano de negócios e gerar base de discussão (mercado, produto, custo, retorno e viabilidade);
- **Empresa C:** segundo o empresário, os grandes problemas da VIRTEC são: a dispersão dos membros nas atividades da OV, a falta de objetividade por parte dos empresários, a necessidade de se criar uma OV que tenha maior apelo comercial, a falta de pró-atividade do grupo como um todo, as dúvidas dos empresários quanto a funcionalidade do projeto, a falta de uma melhor integração entre as empresas, a não existência de financiamentos para viabilizar a OV, diferenças culturais entre as empresas e a falta de sinergia. Sugestões: aumentar o número de encontros entre os membros das empresas, por exemplo, duas reuniões semanais, para não perder o ânimo e dar continuidade, e buscar/viabilizar recursos para a OV. Quanto a produtos a serem fabricados, acredita ser mais produtivo ter-se um produto de apelo tecnológico;



- 
- **Empresa D:** o marketing trazido pela VIRTEC, através da divulgação via internet e jornais, também propiciou um conhecimento entre as empresas criando possibilidades de negócios. Entretanto, há dificuldade em fazer negócios juntos pois acreditam ser complicado para uma empresa "desfocar" de seu negócio original para utilizar seus recursos com produtos que não tem muito em comum com sua área. Sugestões: A fim de resolver os problemas financeiros da OV, deve ser criado um caixa comum e, também, a existência de alguém ou uma comissão, que fosse atrás de oportunidades concretas e não esperasse estas oportunidades surgirem;
  - **Empresa E:** Para a empresa a característica mais atraente da VIRTEC foi o trabalho de *Benchmarking*, pois a finalização deste trabalho trará uma análise de alguns índices de desempenho da empresa. Outros benefícios: a integração com algumas empresas e seus proprietários e colaboradores, a divulgação do nome da empresa e suas principais características em alguns importantes meios de comunicação, o contato com a instituição de ensino e pesquisa e os cursos oferecidos pela universidade. A pouca participação de alguns membros foi o grande problema. Sugestões: *Benchmarking* deve ser totalmente desvinculado da VIRTEC. As empresas que já providenciaram todos os dados necessários para o trabalho devem ter suas pesquisas concluídas. As empresas novas, que ingressarem agora na VIRTEC e as empresas que não passaram os dados necessários para o *Benchmarking*, não terão este estudo;
  - **Empresa F:** Entre os benefícios estão: o relacionamento criado entre as empresas, possibilidade de ver coisas novas, funcionando como um banco de soluções. Alguns pontos negativos: apenas o dono das empresas membro da OV tinha consciência das atividades e conceitos da OV, faltou uma meta mais real, faltou integração das empresas, oportunidade muito mal explorada e os processos eram muito lentos, como por exemplo, o *Benchmarking*. Sugestões: definir horários para as reuniões que sejam fora do expediente e isto diminuiria as desculpas. É preciso estar mais comprometido com o mercado, buscar patentes. Afinal, a VIRTEC pode ser um gerador de produtos. É preciso explorar melhor a "inteligência" da OV;
  - **Empresa G:** Benefícios: houve divulgação através de internet e jornais e propiciou um conhecimento entre as empresas criando possibilidades de negócios. Entretanto, há dificuldade em fazer negócios juntos, fica complicado para uma empresa "desfocar" de seu negócio original para utilizar seus recursos com produtos que não

tem muito em comum com sua área. Sugestões: criação de um caixa comum, onde este caixa seria usado para fomentar outros projetos e também a própria VIRTEC, isso com certeza estimularia muito mais as empresas membro;

- **Empresa H:** Comentou que os grandes problemas apresentados na VIRTEC são a falta de um estudo e compreensão dos pontos positivos e angustiantes de cada parceiro e tentar ajudá-los e uma maior sinergia. Sugestões: Montar um esquema para compreensão do dia-a-dia de cada empresa e tentar ajudar de alguma maneira, ou até servir de exemplo para outros segmentos de atividades em todos os setores. Educar e re-aprender processos. Focar sempre para não se perder na trajetória.

Baseado na tabela dos processos descritos na Tabela 4-1, a Tabela 4-6, a seguir, inclui uma terceira coluna onde estão resumidas algumas observações importantes neste primeiro ano da OV, que auxiliam na descrição dos traços sócio-culturais observáveis durante a pesquisa.

Tabela 4-6 - Processos macros da OV e observações sócio-culturais dos empresários

Processos da OV	Métodos e Ferramentas utilizados na VIRTEC	Observações Comportamentais (ordem cronológica)
<p><u>A) Formar OV</u></p> <p>1. Definir foco da OV: dividido em competência (produto, processo ou tecnologia) ou região</p> <p>2. Procurar empresas interessadas</p> <p>3. Avaliar e definir empresas</p> <p>4. Consolidar a estratégia da OV</p> <p>5. Formalizar OV</p>	<p>1. Foco selecionado: PME's da região de São Carlos - SP</p> <p>2. Palestras externas</p> <p>3. Entrevistas com roteiro</p> <p>4. Reuniões Gerais e Análise de Perfil</p> <p>5. <i>Workshop</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença inicial: código de ética como ferramenta legal.</li> <li>• Novos sócios: inicialmente aceitos, mas esta idéia foi alterada.</li> <li>• Negação quanto à entrada de grandes empresas.</li> <li>• Todos acreditaram na proposta.</li> <li>• Inicialmente abertas a mostrar sua empresa.</li> <li>• Questionamento: custo <i>versus</i> benefício.</li> <li>• Diferentes motivações dos empresários.</li> <li>• Abertos a parceria e a contatos internacionais.</li> <li>• Informalidade total não foi suficiente.</li> <li>• Necessidade de se criar hierarquia organizacional.</li> </ul>

Processos da OV	Métodos e Ferramentas utilizados na VIRTEC	Observações Comportamentais (ordem cronológica)
<p><b>B) Gerenciar a OV</b></p> <p>6. Expor a OV ao Mercado</p> <p>7. Promover Interatividade da OV: manter informado.</p> <p>8. Gerar cultura de confiança entre os membros e gerenciar conflitos</p> <p>9. Avaliar Membros</p> <p>10. Gerenciar informações sobre competências essenciais das empresas-membro.</p> <p>d) Identificar as competências das empresas</p> <p>e) Classificar e Cadastrar as Competências das Empresas</p> <p>f) Gerenciar informações sobre as empresas virtuais</p>	<p>6. <i>Site</i>, logomarca, feiras, palestras, <i>folders</i>.</p> <p>7. Intranet, repasse de e-mail e inclusão de estagiários.</p> <p>8. Regras para EV e elaboração de Contrato da OV (anexo III)</p> <p>9. Participação na OV e EVs.</p> <p>10.</p> <p>a) Consultar SIQUEIRA (2000)</p> <p>b) Consultar MICHELIN (2000)</p> <p>c) Não foi sistematizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento da OV aberto à críticas e sugestões.</li> <li>• Mudanças rápidas de opiniões, invalidando atividades.</li> <li>• Prevalece cultura de relacionamento tradicional e não de TI.</li> <li>• Próprio membro sugerindo pontos-chave (estagiário e EVs).</li> <li>• OV como importante mas não essencial.</li> <li>• Regras para futuras EVs vista como rigidez extrema.</li> <li>• Resistência de algumas empresas em divulgar processos internos.</li> <li>• Conflito: comprometimento <i>versus</i> cotidiano da empresa. Exigências do processo <i>versus</i> cotidiano da empresa e ainda, total abertura <i>versus</i> descaso. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O interesse rege a motivação, principalmente em EVs.</li> <li>▪ Grande integração do grupo na elaboração da matriz.</li> </ul> </li> </ul>

Alguns pontos positivos e negativos para que o desenvolvimento da OV ocorresse são descritos a seguir. Estes pontos podem servir como alertas e incentivos para todas as futuras OVs.

#### 4.3.2. - Aspectos Positivos na OV

Pode-se afirmar que o grande propulsor dos bons resultados obtidos pelo desenvolvimento da OV se deve ao fato de se ter um certo grau de confiança entre os membros. Esta confiança foi sendo enraizada com o tempo. Apesar de uma das fraquezas do Brasil ser, segundo COVEY (2000), a questão da desconfiança, os membros da OV possuíam grande capacidade de confiar no caráter e competência de seus parceiros.

A cultura aberta e participativa por parte do órgão gerenciador da OV, a universidade, com relação às empresas-membro, foi um fator extremamente positivo pois permitiu que várias sugestões fossem dadas pelos membros como tentativa de trazer melhorias ao processo.

Com relação à estrutura adequada para serem feitas as reuniões gerais da OV, a abertura dos empresários em dispor cada empresa para realizar as reuniões, foi um fator positivo que demonstrou uma tentativa de aproximar cada empresa do seu “mundo real”. As reuniões não continuaram sendo nas empresas por motivos estruturais, ou seja, não havia espaço para reunião com todos os membros em todas as empresas, e não por negação de algumas delas. Acabando por estipular que as reuniões ficariam na USP/EESC/NUMA.

Quanto à cultura dos empresários em termos de meios de comunicação formais e informais comenta-se que a informalidade das empresas foi um fator positivo. Entretanto, cabe ressaltar que, quando o assunto envolvia recursos financeiros e homem/hora das empresas, algumas regras formais, como por exemplo o contrato do *cluster*, tiveram que ser estabelecidas. Quanto à tecnologia, o constatado é que algumas empresas utilizavam-se da internet de forma rápida e dinâmica. Entretanto, três das empresas negavam-se a utilizar o computador para se comunicarem por alegar ser muito complicado e demorado para acessar.

A aproximação inicial entre a universidade e a empresa também foi um fator, citado pelos próprios membros, como extremamente positivo. O aprofundamento desta parceria traria, segundo os empresários, uma ampliação do conhecimento das empresas com relação ao processo, produtos e tecnologias disponíveis na universidade.

Os membros da OV analisada, inicialmente, apresentavam traços sócio-culturais importantes para que uma OV pudesse ser capaz de gerar algum retorno aos seus membros, tais como: cultura empreendedora, abertura para contatos, compreensão da importância de se fazer parcerias para ampliar o mercado de cada empresa; e, agilidade e flexibilidade.

Durante o primeiro ano da OV, um benefício comum obtido por todos os membros foi a maior exposição ao mercado, a participação de cursos oferecidos pela universidade e a instituição de estagiários dentro de cada empresa-membro, como forma de melhorar a comunicação entre os membros da OV para cada empresa ali representada.

Entretanto, este processo de formação da OV, também apresentou algumas dificuldades.

#### **4.3.3. Dificuldades Vivenciadas pela OV**

Apesar das atividades da OV terem sido rigorosamente planejadas, o cronograma foi muitas vezes estendido. Tal fato atribui-se à natureza do trabalho das empresas-membro representadas nesta organização, os quais, frequentemente, concentram-se em si próprios a maioria dos processos gerenciais e de criação.

Entre as dificuldades apresentadas estão: dificuldade de agenda comum entre os membros; a confiança, que inicialmente se mostrava suficiente para o bom desempenho das atividades, torna-se questionável pois intervenções de um agente, que funcionasse como moderador de conflitos, no caso é a universidade, são necessárias já nesta etapa; sobrecarga de alunos de pós-graduação que trabalhavam na OV; falta de um maior compromisso de alguns membros; dificuldade para encerrar tarefas iniciadas; fluxo de informações deficiente entre a universidade e os membros da indústria; pouca participação dos empresários nos cursos oferecidos pela universidade; falta de maior sinergia e pró-atividade do grupo; falta, entre os membros, de maior transparência; os conceitos que envolvem uma OV concentram-se somente nos membros que participam da OV e não os disseminam para os membros internos de suas empresas; e ainda, a dificuldade dos empresários em desfocar de seu negócio original para utilizar seus recursos com EVs.

Fica evidenciado, por esta fase, através do método de observação participativa, que um dos grandes problemas da formação e operação de uma OV e, conseqüentemente nas EVs, é a cultura de confiança. Este é um processo iterativo de longo prazo, passível de rotatividade, pois há um grande conflito que são os interesses individuais *versus* os interesses

---

da OV. A condução desse processo cabe portanto, ao grupo gerenciador da OV, através da demonstração de que o ganho das empresas por participar de uma OV não está apenas nos lucros diretos de negócios mas também, na cultura de agilidade e cultura de confiança que adquirem e ainda, no alcance de marketing e geração de competências complementares.

De uma forma geral, algumas críticas e sugestões foram feitas tais como: cobrança de maior transparência dos papéis de cada membro, inclusive à universidade (empresário F); (E) integração através dos problemas de cada membro; (H) empenho maior dos membros quanto ao *marketing*; (B) iniciativa dos membros para criar uma oportunidade de negócios; (A) maior integração de competências e enfoque em marketing; (G) prioridade na execução do logo entre as empresas e (C) busca de oportunidades em mercados como ferroviário e telecomunicações. Estes perfis iniciais servem de auxílio como retrato de cada uma das empresas membro, contribuindo para uma base para resultados sobre aspectos sócio-culturais da OV.

O capítulo 5, a seguir, trata da análise individual dos perfis de cada membro da Organização Virtual analisada.

## Capítulo 5 - Análise e Interpretação de Dados: Perfil dos Membros da Organização Virtual

---

### 5.1. Introdução

A partir do resultado das análises da primeira etapa (T1), descrito no capítulo 4 onde traça-se um histórico das atividades da OV em seu primeiro ano, este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir os dados obtidos referentes ao perfil atual de cada membro da OV analisada.

Seguindo a metodologia estabelecida para este trabalho (capítulo 3), utiliza-se de vários métodos, a fim de traçar e analisar o perfil de cada integrante que compõe a Organização Virtual. Esta etapa da análise (T2) é dividida conforme as técnicas utilizadas.

Inicialmente, através da técnica da observação que acompanha todas as demais técnicas utilizadas nesta etapa, tais como a entrevista e o *software* selecionado, chega-se a 9 (nove) perfis. Estes perfis, com suas diferenças e semelhanças, demonstram aspectos importantes de empresários que compõem uma Organização Virtual. A análise baseada na observação está inserida nas demais técnicas uma vez que no decorrer da aplicação de cada técnica se tornou possível observar o comportamento de cada um dos membros da OV. Parte-se portanto, da análise realizada pela técnica da entrevista.

### 5.2. Análise das Entrevistas

A entrevista, baseada em um roteiro de perguntas, direciona a pesquisadora no decorrer da análise frente ao respondente (anexo IV). Este roteiro baseia-se nas variáveis selecionadas para esta pesquisa, tais como: expectativa, competência, cooperação, confiança, cultura de trabalho à distância, relacionamento, motivação, comprometimento, conflito,



equipes de trabalhos flexível, e, ainda, agilidade e dinamicidade, definidas no item 3.2.4. do capítulo 3.

Vale apresentar o comentário de dois dos empresários dizendo que os resultados do presente trabalho muito podem contribuir para o amadurecimento da OV, pois os aspectos sócio-culturais são pontos-chave para o seu sucesso.

O objetivo está em conseguir identificar características importantes presentes nos membros da organização virtual analisada que, acredita-se serem, conseqüentemente, transportadas para o ambiente interno da organização. Outro objetivo, no período em que a técnica é aplicada, decorre na avaliação do desempenho da OV colhendo sugestões e problemas para o melhor desempenho deste ambiente. As análises aqui apresentadas estão focadas somente em questões que agreguem valores ao objetivo deste trabalho, ou seja, em questões que auxiliam no conhecimento sobre o ambiente sócio-cultural deste tipo de organização.

Entretanto, uma observação torna-se necessária quanto aos dados obtidos por esta técnica. Ao longo das entrevistas procura-se também anotar comentários dos empresários como registro de fatos intrínsecos que agreguem aspectos sócio-culturais importantes de cada membro da OV.

As análises, dos dados obtidos pela entrevista, estão apresentadas em três seções:

- 5.2.1. Senso crítico dos empresários entrevistados
- 5.2.2. Análise geral da organização virtual
- 5.2.3. Sugestões para melhor desempenho da organização virtual

Inicia-se, apresentando portanto, o senso crítico dos empresários quanto às atividades executadas na OV, assim como seus benefícios e dificuldades.

### **5.2.1. - Senso Crítico dos Empresários Entrevistados**

Quanto à variável cooperação, oito empresas realmente acreditam que a cooperação é o modelo do futuro e somente uma delas disse que não sabe. Inclusive, em comentários feitos no decorrer da pesquisa, um dos empresários diz que através da participação na OV e da vivência com o conceito de cooperação baseado em troca de competências, várias parcerias surgiram para sua empresa, citando o exemplo de no momento estar reunindo

empresas mundiais do mesmo porte que trocam competências, sendo a moeda de troca o produto em si e não valor monetário.

Segundo 67% dos empresários entrevistados, o Brasil não possui uma cultura de cooperação sendo sim, muito individualistas. Aproximadamente, 22% acreditam que, nas PMEs, esta cultura vem sendo embutida, ou seja, estão num processo de aprendizagem quanto à importância de se cooperar, o que, já está bem claro para as grandes empresas. Onze por cento (11%) dizem que esta cultura está camuflada nas empresas e, que com um pequeno estímulo, a cooperação se tornará parte da cultura da empresa.

Entre as vantagens que os empresários participantes da VIRTEC visualizam e esperam de uma cooperação está, em primeiro, lugar a troca e soma de experiências, informações e recursos com 34%, e outros 33% para o incremento de negócios, abertura de portas e um maior mercado. Na sequência esperam também a troca de equipamentos (11%), o conhecimento da identidade da empresa através do *benchmarking* (11%) e um maior lucro (11%).

No sentido de comparar a organização virtual com outros tipos de parcerias existentes, conforme literatura do capítulo 2, e que são do conhecimento dos empresários, é perguntado qual o motivo pelos quais outras possíveis redes alcançavam o sucesso. As respostas obtidas estão demonstradas Figura 5.1, a seguir.

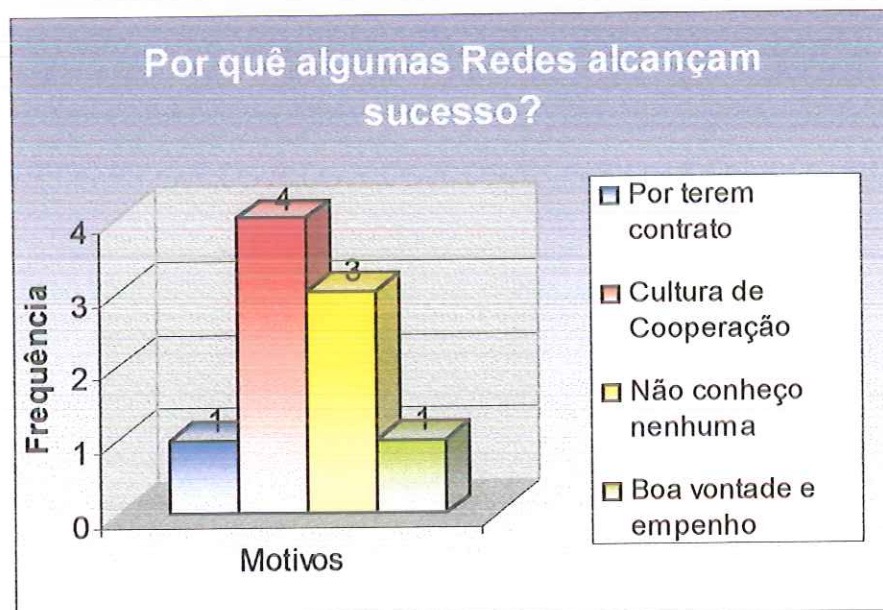


Figura 5.1 - Fatores que conduzem ao sucesso

Cerca de 44% dos empresários acreditam que o sucesso de outro tipo de rede se dá pela presença de uma cultura de cooperação. Outros 33% não conhecem outra rede de empresas que tenha obtido o sucesso. A boa vontade obteve 11% dos votos e outros 11% disseram ser devido ao fato de terem contrato regendo todo o processo.

Em comentários à parte, um dos empresários diz que esta cultura de cooperação se deve ao fato de ter um referencial, um objetivo amplo e difícil de ser atingido capaz de motivar empresários com espírito empreendedor, e ainda porque somam e não dividem. Outro ainda diz que o sul do país, por exemplo, tem uma cultura europeia diferenciada de colaboração, por isto obtém sucesso.

Com relação à variável cooperação, aproximadamente 67% das empresas, ali representadas por alguns de seus empresários, disseram que continuamente cooperam com outras empresas ou tentam ajudar-se mutuamente. Outros 33% disseram (3) que isto ocorre poucas vezes em seu histórico.

Entre os motivos pelos quais iniciaram estas cooperações estão a questão econômica com possibilidades de trocas e divisões de recursos, competências e produtos, com 55%, a busca por um incremento nos negócios e ainda, visavam o marketing de sua empresa, com 11% das respostas.

Nestas cooperações o contrato foi, em cerca de 33% das respostas, a regra imposta para participação e conduta dos membros envolvidos. Outros 44% não tiveram regras e sim foram baseados na confiança e na informalidade. Outras regras impostas foram somente assinatura de uma carta de intenção. A Tabela 5.1, a seguir apresenta estes resultados.

Tabela 5.1 - Regras para participação

<b>Impuseram regras para participação e conduta dos membros envolvidos em outras parcerias fora da OV?</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
N.A.	1	11%
Carta de Intenção	1	11%
Contrato, com certeza, sempre sim	3	23%
Não, baseado na confiança	4	45%

Alguns dos valores importantes para que haja a cooperação entre empresas, segundo os empresários, estão apresentados na Figura 5.2, a seguir.

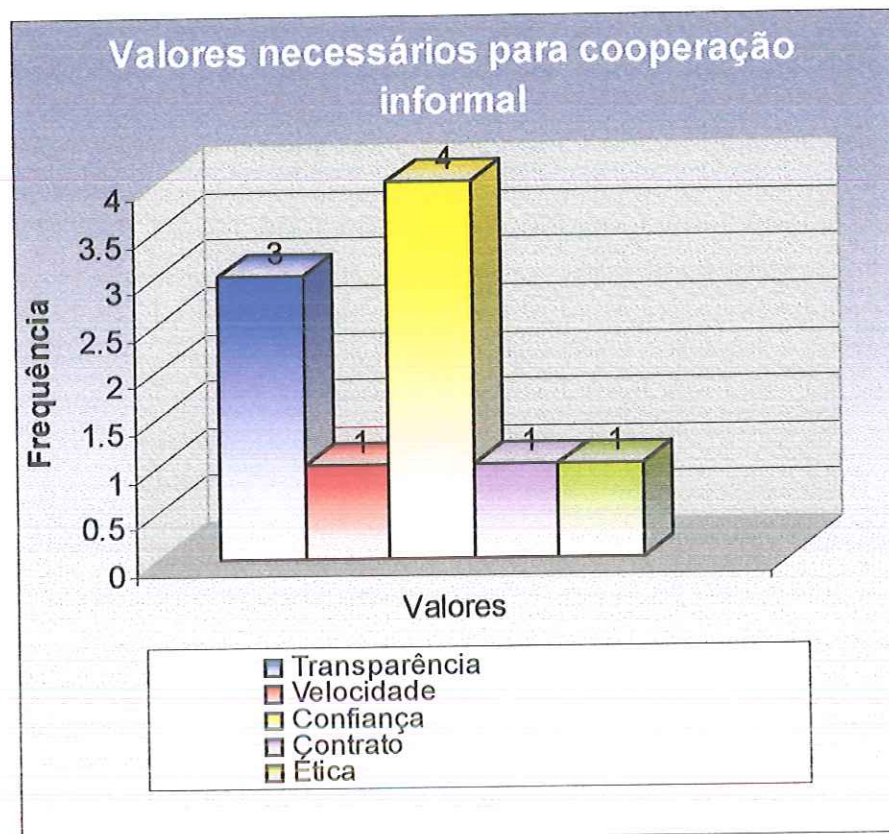


Figura 5.2 - Valores necessários para cooperação

Entre os valores mais citados para que ocorra uma cooperação adequada entre empresas, está a ética, o ser leal e verdadeiro. Outros empresários também julgam importante, além da confiança, a honestidade, a transparência, a velocidade ou agilidade dos membros para atingir um objetivo. E ainda, um último empresário cita a importância do contrato em uma cooperação.

Em comentários à parte um dos empresários diz que na Europa há mais chances de se obter sucesso pelo fato de que as regras e a área de atuação são bem definidas, ou seja, sabe-se com quanto (em termos financeiros, competência e tempo) a empresa deve entrar e o que ela obterá de retorno com isto. Sendo que no Brasil, a pergunta é focada em o que se deve entrar (em termos de qual estratégia devo adotar). Afirma que a OV, sem um órgão neutro, como por exemplo, a universidade, não funciona.

Com relação à OV, segundo os empresários, o valor mais importante que uma empresa deve ter para que a mesma participe da OV, pode ser visualizado na Figura 5.3, a seguir.

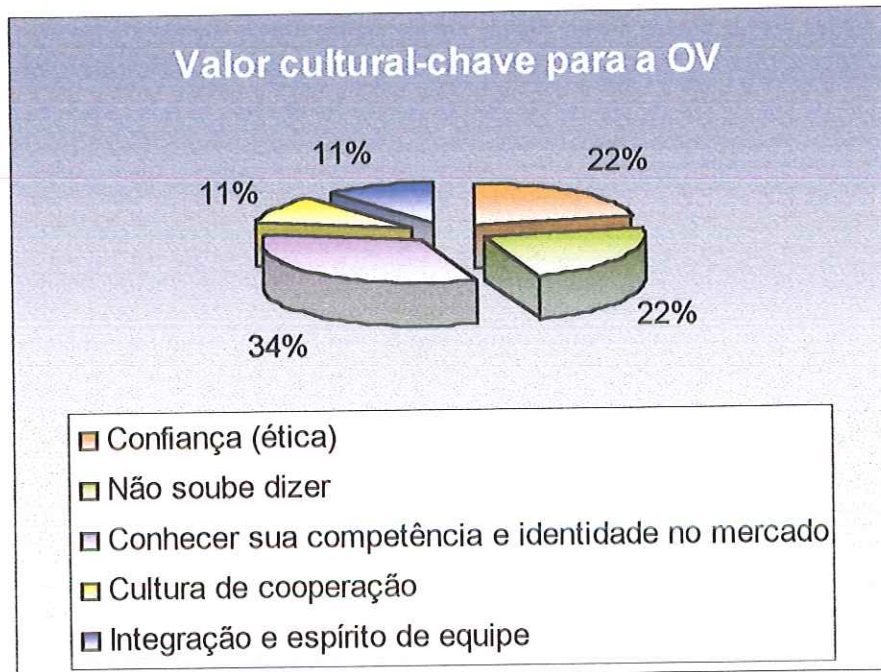


Figura 5.3 - Valor Cultural-chave para a OV

Neste gráfico, 34% acreditam que o valor cultural mais importante para que uma empresa seja membro da OV é que esta conheça sua competência e saiba qual é a sua identidade no mercado, ou seja, como ela é conhecida no mercado. Outros também valorizam que o membro deve ser confiável. Isto demonstra que o conhecimento sobre a competência essencial e individual de cada empresa e o saber e ser confiável também são tidos como fatores-chave pelos membros da OV analisada.

Os motivos que fizeram com que estes empresários se interessassem a participar da OV podem ser visualizados na Figura 5.4.

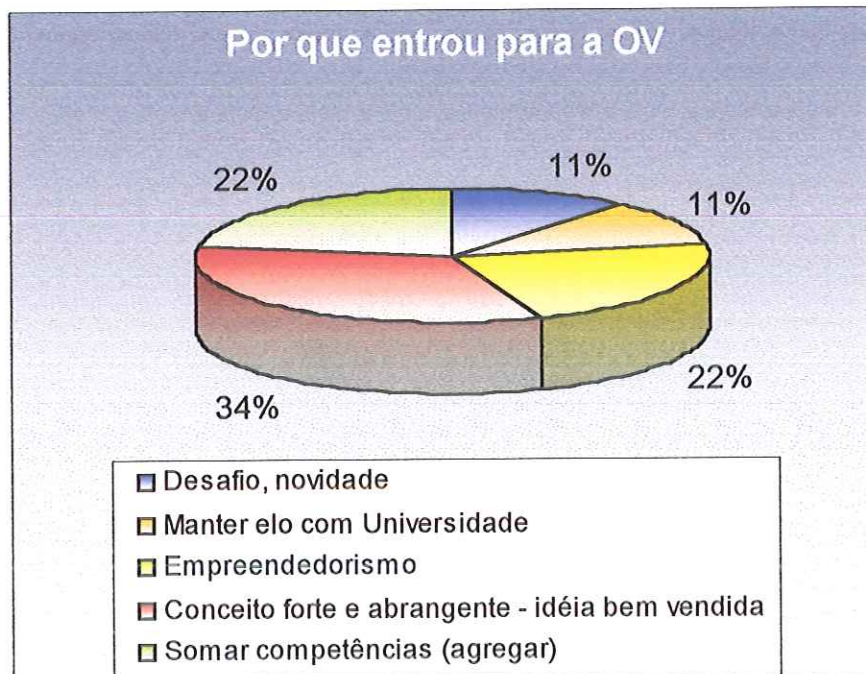


Figura 5.4 - Motivos para entrar na OV

A variável motivação analisa aspectos de estima e auto-realização proporcionados pelo trabalho. Focado nesta variável, dentre os motivos mais citados pelos quais, cada empresário, resolve unir-se ao grupo da OV está o fato de se tratar de um conceito forte e abrangente, bem explicado e, também, pela idéia ter sido muito bem "vendida". O elo com a Universidade e a soma de competências também foram bastante citados.

O que, segundo os empresários, é importante para qualificar os membros de uma OV (em termos técnicos e culturais) pode ser visualizado na Figura 5.5.

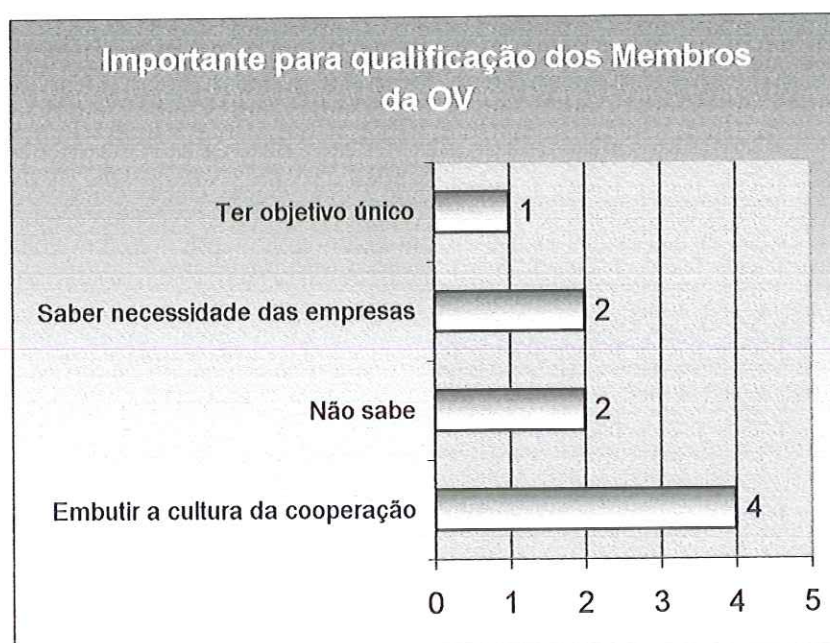


Figura 5.5 - Aspectos importantes para qualificação dos membros da OV

O principal fator que, segundo os empresários, qualificaria seus membros e a OV por consequência, seria conseguir embutir na OV a cultura de cooperação (45%), através da mudança de mentalidade, de mais *empreendedorismo* e amadurecimento por parte das empresas. Outros 22% disseram que é preciso saber as necessidades da empresa, para que assim a OV esteja mais bem enquadrada ao cenário empresarial. Outros 11% apresentaram a importância de se ter um projeto único, tendo assim, um objetivo canalizado e único. E ainda, 11% não souberam responder.

Com relação ao *empreendedorismo*, os empresários conceituam como sendo o querer crescer, somar competências, complementar coisas, agregar, arriscar, gostar de novidades e desafios. O julgamento individual de cada empresário sobre sua postura individual pode ser visualizada na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Auto-avaliação

Julga-se <i>empreendedor</i> ?	Percentual	Respostas
Sim	45%	4
Não sei	22%	2
Estou em processo	11%	1
Já fui mais	22%	2

A tabela 5.2 confirma que a escolha realizada pela equipe gerenciadora da VIRTEC não se equivocou ao selecionar os atuais membros, pois o empreendedorismo está presente em seus empresários.

Com relação à variável cultura de trabalho à distância, a percepção dos empresários sobre o uso e o futuro da Tecnologia de Informação (TI) pode ser vista através da Tabela 5.3, a seguir.

Tabela 5.3 - Percepção dos empresários quanto ao futuro da Tecnologia de Informação

Percepção sobre o futuro da TI	Respostas	Percentuais
A internet como <i>business</i> , não acredito	1	11%
Vai reger a relação entre pessoas	1	11%
Extremamente necessária, veio para ficar	4	45%
Vejo a possibilidade de crescimento, mas ainda não atuo	3	33%

Quanto ao uso da TI, 56% dos empresários disseram que utilizam constantemente o computador para se comunicarem e fazerem negócios. Outros 33% dizem que utilizam, mas não o necessário. E 11% dos empresários disseram que sim, mas precisam melhorar.

### 5.2.2. Análise Geral da OV

Os dados a seguir são decorrentes da análise feita pela entrevista, no que tange sobre a visão geral dos empresários quanto ao desempenho da OV.

Uma análise geral sobre a OV, segundo os empresários mostra que estes, classificam a idéia da OV como arrojada, não presa a valores e abre caminhos para se conhecer novos conceitos e estratégias. Ela serve também, segundo um dos empresários, como um caderno de negócios onde se pode conhecer melhor outras empresas que atuam na região e que podem ser parceiras em produtos e processos.

Também colocam que a maior competência da OV é a acadêmica através de uma idéia nova e criativa que tem tudo para dar certo (35% dos empresários); a competência técnica é apresentada com 22% das respostas; outros 11% dizem que é muito eclético e isto falado de forma negativa; e ainda, outros 22% não souberam dizer. Cabe aqui um comentário ao fato



de que os empresários precisam entender que o fato de uma OV ser eclética pode ser um fator positivo pois através destas diferenças é que as competências podem ser somadas.

Para demonstrar a importância da OV por cada um dos seus membros, utiliza-se a Figura 5.6.

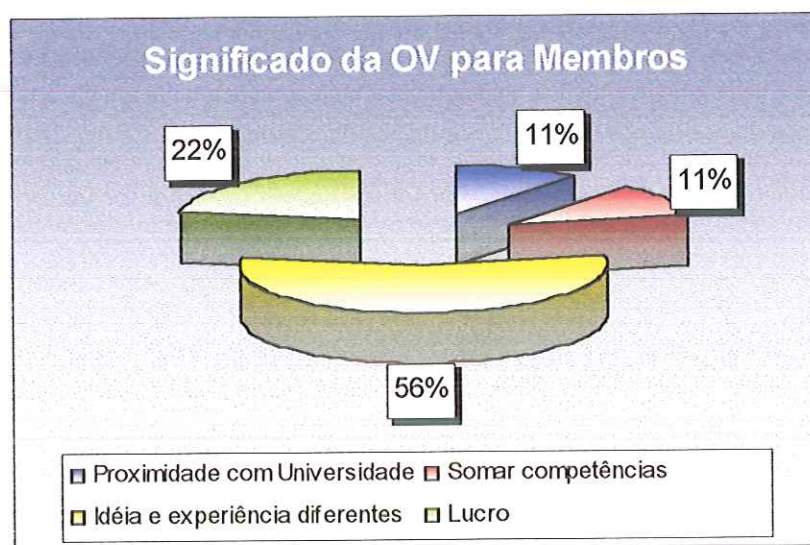


Figura 5.6 - Significado da OV

O gráfico 5.6 confirma o que a literatura diz sobre o conceito de organização virtual ser forte, abrangente, inovador e capaz de trazer retorno financeiro alternativo à empresa.

Em termos de comprometimento dos membros com relação à OV, 34% dos empresários concordaram que o grande problema foi a ausência de um projeto conjunto na OV, pois assim o comprometimento ocorreria automaticamente. Outro problema citado em termos de comprometimento foi o isolacionismo em termos de resultados somente para algumas empresas e não para todas da organização, com 11% das respostas. Outros 22% disseram que não há nada para criticar pois todos os empresários foram comprometidos. Ainda 22% colocaram que eles próprios é que foram limitados, pois não participaram como deveriam. Outros 11% disseram que a falta de experiência em termos do entendimento e envolvimento do conceito apresentado pela OV acabou por dificultar um pouco o comprometimento do grupo.

Através do questionamento frente aos empresários quanto ao conceito de confiança, obtem-se alguns entendimentos diferentes, tais como: 33% acreditam que é a expectativa de que a atitude da pessoa não mude com o tempo; outros 33% disseram que é através da

observação da realidade, através do tempo e da força do exemplo "dizer e fazer" ; 22% disseram que significa possuir regras claras, benefícios mútuos com total transparência; e 11% disseram que o fato de não precisar de documentos e intervenções jurídicas no processo é um fator positivo. Dessas análises pode-se formular um conceito único que serve de base para analisar os dados seguintes, que pode ser interpretado como: "confiar é, através do tempo e da convivência, crer que as atitudes e valores de uma pessoa não sejam alterados de forma negativa e que sua palavra seja suficiente para se formar um acordo".

Quanto à questão da confiança, antes de iniciar uma cooperação um dos empresários questiona, primeiramente, o que ganhará com a parceria, outros quatro entram na parceria acreditando totalmente no parceiro e os outros quatro acreditam, mas com certa cautela e se preservando em partes.

Entre os receios na hora de compartilhar novas idéias, o maior problema está na falta de confiança, na falta de ética, ou seja, no desrespeito com a individualidade e no roubo da idéia. Comentaram que deveria cada um focar em seu negócio e estabelecer bases para isto. Outros dizem não ter o menor receio em compartilhar novas idéias. Veja a Tabela 5.4.

Tabela 5.4 - Receios ao compartilhar novas idéias

Receios na hora de compartilhar novas idéias	Respostas	Percentual
Nenhum	3	33%
A não-ética: (roubo da idéia)	4	45%
Não sei	1	11%
Confiança (conhecer o parceiro)	1	11%

Alguns dos fatores negativos da confiança, em decorrência de fatos anteriores ocorridos com os empresários da OV, demonstram que 78% dos empresários já se sentiram enganados em alguma relação de sua empresa com outra empresa e, somente 22%, nunca se sentiram enganados em alguma relação de parceria. Assim, pode-se entender os motivos pelos quais os empresários se tornam muito mais cautelosos. Um dos empresários inclusive questiona e diz não acreditar no conceito de parceria pois este termo é simplesmente um rótulo de negócios de compra e venda. Este mesmo empresário possuía uma confiança parcial na OV - tabela 4.2 (empresário G). A aplicação do *software PI* comprova, adiantando em termos a análise, que este empresário é o mais crítico da OV.

Os pontos positivos mais citados pelas empresas foram o alcance do chamado "tamanho aparente" das empresas, deixando-as aparentemente maiores quando unidas a outras empresas formando assim, a OV. Este tamanho aparente se deu através de uma campanha de *marketing* muito grande e, também, a possibilidade de conhecer mais empresas. A participação em um projeto que, segundo o próprio empresário, virou referência como a VIRTEC também foi citado. Foram citados ainda: o investimento de todas as empresas na OV, a relação com a universidade, a experiência adquirida e a reunião de empresas com suas competências variadas, onde cada um destes itens recebe 11% de votos.

Na Figura 5.7, a seguir estão demonstrados os principais valores que foram modificados nos membros de uma OV.

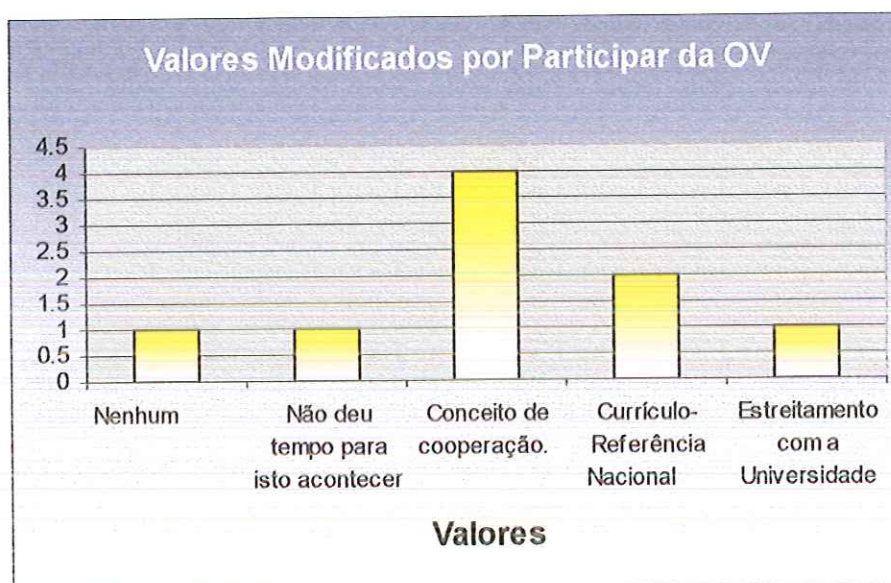


Figura 5.7 - Valores modificados por participar da OV

Neste gráfico, o entendimento aprofundado e vivência do conceito de cooperação, assim como a sua utilização em outras parcerias fora da OV, é o mais citado pelos empresários. A participação em uma rede de cooperação de referência nacional é o segundo valor mais citado pelos empresários, trazendo melhorias ao chamado "currículo" da empresa, pois isto é utilizado como trunfo diante de divulgações nacionais. Um estreitamento com a universidade é outro benefício alcançado. Há também dois (2) deles que disseram somente não ter modificado nenhum valor e outro empresário diz que nenhuma mudança de valor ocorreu por falta de continuidade da OV para que isto acontecesse.

Alguns pontos negativos também são apresentados pelos empresários. O maior problema citado foi não ter sido explorada como poderia (4), através da geração de mais negócios efetivos. Logo após, com duas (2) citações foi o tempo que os empresários investiram no projeto, seguido de falta de informação atual (1), a centralização em somente três empresas (1) e outro ainda citou que a OV não teve problemas (1).

Entre os problemas apresentados para o funcionamento de uma OV, com 78% das respostas, está a questão da confiança. A diferença de velocidade e de objetivos entre a universidade e a empresa também foi citada. Outro problema apresentado por um dos empresários é quanto às características legais que segundo opinião, a estrutura jurídica do Brasil é muito lenta e não se torna possível aglutinar, vender e, assim que terminar a EV, fechar a documentação necessária com rapidez e facilidade e ainda complementa dizendo que se a OV tivesse um responsável mais próximo das empresas que fizesse as cobranças sobre os desempenhos de cada membro, ajudaria. Também foi citado que se a OV retomar seus procedimentos agora ela estará mais madura. A Figura 5.8 demonstra tais problemas.

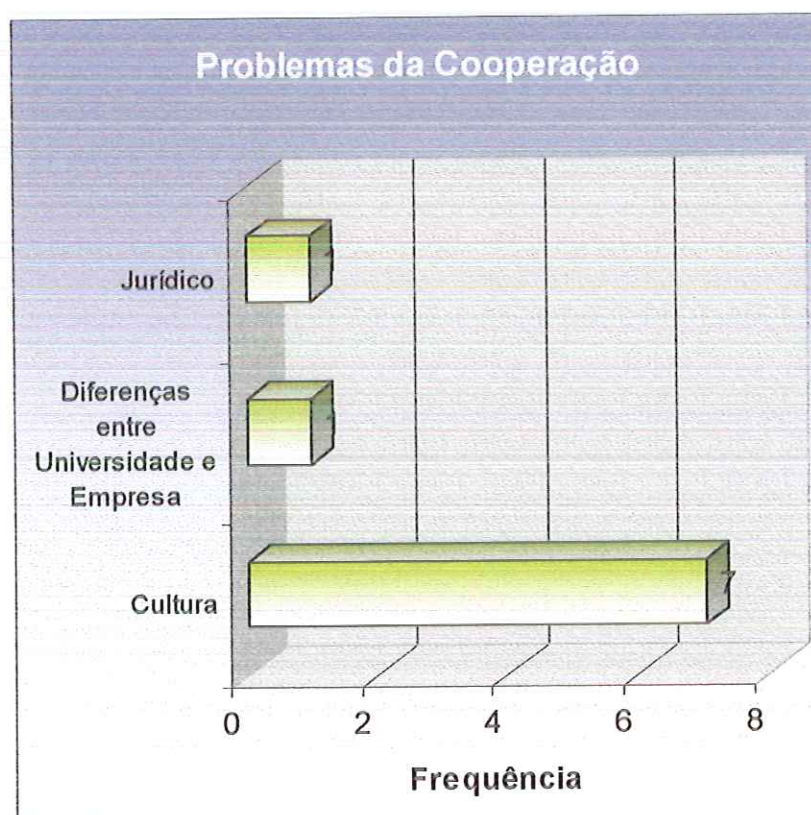


Figura 5.8 - Problemas da Cooperação

Pode-se portanto verificar que 78% dos empresários colocam que a grande barreira para que ocorra um funcionamento adequado da OV está direcionado ao lado sócio-cultural: confiança e cultura de cooperação. Argumentam que a cultura brasileira é individualista e não de cooperação, faltando transparência, honestidade e confiança. Estas diferenças de atitudes dentro de uma OV prejudicam o seu bom desempenho.

Em comentários à parte também citaram os problemas financeiros como barreiras para o bom funcionamento da OV, a falta de cultura de cooperação entre as empresas, a ânsia de aparecer resultado rápido demais, a dispersão das empresas e a maior clareza dos papéis de cada empresário dentro da OV.

Outros problemas coletados em questões propositalmente semelhantes, que dificultam e barram as atividades da OV, podem ser visualizados na Figura 5.9, a seguir.

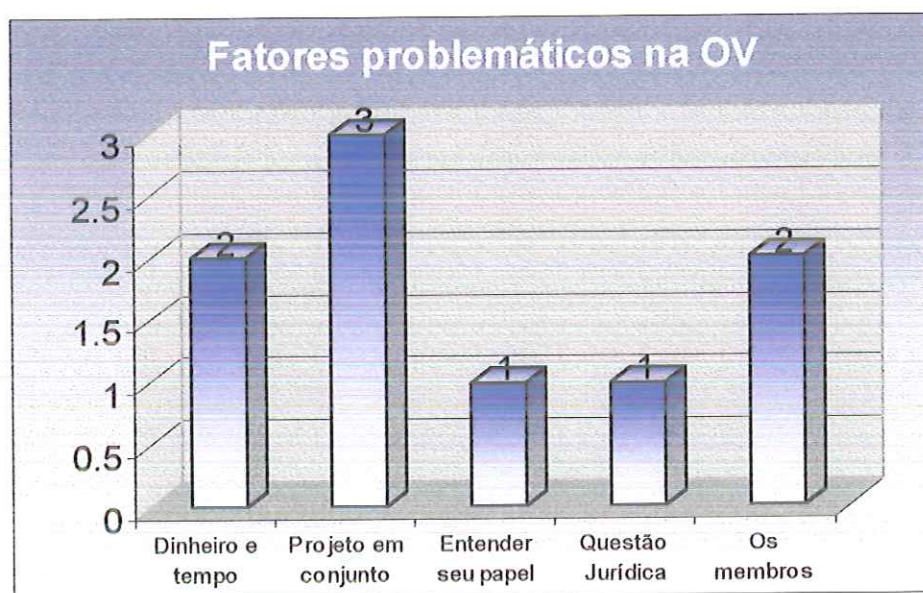


Figura 5.9 - Fatores problemáticos na OV

Entre os fatores problemáticos da OV, o maior deles, é a ausência de um projeto em conjunto. Mas há também outros, tais como: falta de tempo, problemas financeiros, questão jurídica demorada e o melhor entendimento sobre o papel de cada membro.

Com relação à OV, 66% dos membros dizem que confiam nos outros integrantes da rede, e outros 22% dizem que acreditam, mas que faltou o dia-a-dia para confirmar. Uma outra empresa (12%) diz que acredita com graus de confiabilidade diferentes. A sugestão de

44% dos empresários, para que um nível mais elevado de confiança na OV fosse estabelecido, está na formação de uma Empresa Virtual (EV) em comum, onde todos possam participar, sendo possível ter um maior relacionamento comercial e adquirindo confiança no decorrer do desenvolvimento da EV. Outros 44% falam que o maior nível de confiança pode ser adquirida através do decorrer do tempo. Um empresário diz que a parte jurídica deveria ser mais ágil e outro empresário ainda complementa que a confiança na OV pesquisada tem como barreira os próprios membros que não são confiáveis e isto dificulta todo o processo. Interessante notar que este mesmo empresário foi o que mais benefício obteve da OV no seu ciclo. Em comentário extra, um outro empresário diz que o que existe em uma cooperação é uma imposição de regras e não confiança.

Um dos questionamentos feitos aos membros da OV, visando obter informações sobre os problemas que a OV poderia apresentar, foi decorrência da ferramenta Código de Ética. Esta ferramenta foi proposta inicialmente pela OV analisada, como suficiente para reger as regras da organização.

Quando questionados se, após a experiência já adquirida na OV, ainda creditavam que o código de ética era suficiente para que uma OV evitasse problemas culturais, as respostas obtidas podem ser conferidas através da Figura 5.10.

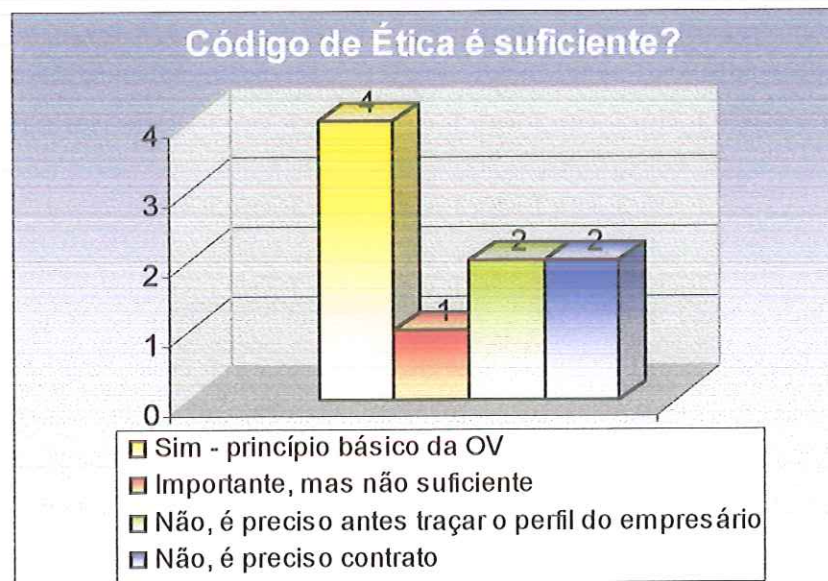


Figura 5.10 - Código de ética

Isto demonstra que os empresários, além de confirmarem a validade de uma das regras impostas pela OV, também entenderam que o conceito de OV tem como requisito, cooperar com base na confiança. Outras duas empresas (22%) disseram que não é suficiente pois, antes de formar a OV, é preciso traçar o perfil do empresário que comporá a OV. Abre-se aqui um aparte para justificar um dos motivos pelos quais a pesquisadora buscou o auxílio de uma ferramenta que auxiliasse na identificação do perfil dos empresários, optando-se pelo *software Predictive Index (PI)*, descrito no capítulo anterior.

Com relação à variável "relacionamento", os empresários disseram que o nível de comunicação dentro da OV era adequado e de bom funcionamento. As respostas dadas na seqüência, criticaram o processo de comunicação da OV, em decorrência de todos os empresários estarem sobrecarregados de trabalho em suas empresas não lhe restando tempo para as atividades exigidas pela OV ou por falta de ações e comprometimento de todos os empresários. Em comentários informais, um dos empresários diz que o nível de comunicação da OV enfrenta problemas por haver diferenças intelectuais no grupo, através da seguinte frase: "Gosto de grupo que tenha um nível igual ou acima da média, mas na VIRTEC eu dava aula".

Com relação aos conflitos existentes na OV analisada, segundo 44% dos empresários não ocorreram conflitos de interesses entre os membros, outros 56% disseram que houve sim, em decorrência de alguns fatores tais como: interesses divergentes entre os membros ou, por algumas expectativas terem sido alcançadas somente por algumas empresas.

Neste cenário de conflitos na OV, o questionamento sobre como as empresas encaram a entrada/admissão de novos membros para o grupo traz o seguinte resultado: 100% das empresas apóiam esta entrada. Entretanto, fazem algumas restrições importantes:

- Será permitida a entrada de novos membros para a OV desde que não sejam empresas de grande porte;
- Será permitida a entrada de novos sócios para a OV desde que tenham competências úteis;
- Será permitida a entrada de novos sócios para a OV desde que não sejam concorrentes; e,
- A mais frisada por eles é que deve analisar o perfil do futuro membro, sendo, segundo eles, o segredo para evitar problemas.

Com relação à variável comprometimento/responsabilidade, as maiores dificuldades que as empresas tem para participar das atividades exigidas pela OV são em grande parte por falta de tempo (22%), problemas de venda de empresas e de outros sócios pensarem diferentes (22%), e ainda, gerar uma EV com 11% e um novo líder (aglutinador e motivador) com 11%.

Com relação à pró-atividade, 67% dos empresários se julgam pró-ativos nas atividades da OV e, 33%, julgam não terem cumprido com as exigências da OV, ou seja, não possuíam o hábito de levar para as reuniões da OV informações que poderiam agregar benefícios aos outros empresários e à organização como um todo.

Mesmo apresentando alguns problemas, quando questionados sobre a disposição em continuar sendo membro da OV, 100% dos empresários disseram que sim, estão dispostos pois acreditam no conceito. Os comentários extras feitos nas respostas dadas a esta pergunta, são: que o que vai diferenciar a continuidade do sucesso da OV dependerá do grupo e do líder que liderar e da execução de um projeto em comum. Outro empresário ainda complementou que seus valores e conceitos mudaram após a participação na OV, pois se inspirou no que aprendeu na VIRTEC para procurar outros parceiros.

### 5.2.3. Sugestões para o melhor desempenho da OV

Entre as sugestões dadas pelos empresários para um melhor desempenho da OV vale ressaltar que a maior porcentagem de citações, com 55%, foram partir de um projeto canalizado para um único objetivo; em seguida, foi ter mais cuidado na escolha dos membros, pois a cultura brasileira dificulta, com 22% de respostas; e, ter um *broker* com vivência de mercado e não acadêmico, com 11%, tendo uma renda fixa e uma parcela do lucro/prejuízo das EVs comprometidos, obrigando-o a tomar cuidado com negócios sugeridos. Em comentários paralelos, um dos empresários também comentou que o elo entre as empresas e a OV é muito importante - alguém neutro circulando para integrar é fator-chave.

Dois dos empresários entrevistados sugeriram que o sucesso da OV poderia ter um melhor desempenho caso houvesse uma maior sinergia de idéias, maior motivação, maior cobrança do gerenciamento pois a cultura brasileira é muito individualista. Outra sugestão de um empresário é que a OV deixe bem claro o que pode oferecer aos seus membros e a partir daí cada empresa, individualmente, gera sua expectativa adequadamente ao contexto.



Quando questionados sobre o que se deve tentar fazer na OV para que gere mais retorno para as empresas-membro, os empresários deram as seguintes propostas:

- 11%: saber as necessidades das empresas (maior interface empresa-universidade);
- 11%: ter um *broker* como gerenciador e o acadêmico como base;
- 11%: universidade abrindo suas portas;
- 22%: clareza do que a OV pode oferecer, ficando assim mais fácil trabalhar as expectativas dentro deste cenário apresentado pela OV;
- 44%: ter projeto direcionado para um único objetivo, tendo uma infra-estrutura operacional ativa e menos conceitual.

Entre as sugestões dos empresários, que dizem haver problemas de comunicação na OV, estão a presença de estagiários vivenciando cada empresa e representando a empresa nas atividades da OV, o aumento de reuniões entre os membros para que a interação ocorresse mais rapidamente, a elaboração de um *site* atualizado e bem elaborado, e uma explicação mais clara sobre o papel de cada um dentro da OV.

Com relação à variável conflito e/ou tensão, os próprios empresários entrevistados citam propostas com relação às atividades que servem como incentivos para os membros e evitam conflitos na OV, tais como:

- A execução de um projeto economicamente viável e comum a todas as empresas;
- Deixar mais claro onde se quer chegar com aquele objetivo citado;
- Deixar fluir os conflitos pois estes movem o processo, engrandecem, fazem crescer e trabalhar melhor as idéias. A OV deve ser um elo de comunicação com o mundo da universidade e não um fim; a universidade deveria participar mais ativamente do mundo das empresas saindo e oferecendo conhecimento, deveria ter um "boletim mensal" de oportunidades do mundo acadêmico feitas pela VIRTEC para que as empresas pudessem conhecer.

Entre as sugestões dadas pelas empresas de como se pode aprender e manter a confiança entre os membros de uma OV, tem-se que 45% dizem ser através da convivência e executando negócios; outros 33% dizem que é observando e conhecendo aos poucos as

atitudes/ações da pessoa e ainda, outros 22% dizem que a confiança se dá através do exemplo demonstrado, da atitude de vida e da sinceridade em cada postura.

Estas são algumas das sugestões dadas pelos empresários para que a OV obtenha um melhor desempenho. Baseado nestas análises dos empresários, que fizeram com que a OV pesquisada gerasse benefícios e formasse empresas virtuais (EV), considera-se a próxima análise onde tem-se a análise dos dados referentes à aplicação de uma outra ferramenta para análise de características sócio-culturais dos membros da OV: *software*.

### 5.3. Análises do *Software*

O terceiro e último método utilizado para coletar os dados desta etapa de pesquisa é a aplicação da ferramenta *software* - *Predictive Index (PI)*, onde utiliza-se o formulário *PI* - Perfil (anexo I). Este *software* auxilia no estabelecimento da infra-estrutura proposta por este trabalho pois analisa o perfil de cada empresário, aqui designados por letras: A, B, C, D, E, F, G, H, e I. Estes perfis são descritos a seguir, de forma resumida.

Entretanto, na busca de uma melhor comparação dos dados obtidos através deste *software*, opta-se por apresentar nesta etapa (T2), além da descrição do perfil de cada empresário, através do gráfico gerado pelo *software*, apresentar também, o perfil que cada empresário define como sendo o ideal para participar da OV (baseado no formulário PRÓ em anexo I, e explicação sobre o *software* presente no capítulo 2, item 2.5.3). Esta descrição do perfil ideal (PRÓ) deveria ser colocada, conforme a metodologia estabelecida no capítulo 3, na etapa T3, a seguir. Através desta comparação, entre o perfil do atual membro, seguido do perfil definido pelo mesmo empresário como sendo o ideal, verifica-se as semelhanças e diferenças presentes em cada empresário, baseado no que ele próprio julga ser o comportamento ideal para as atividades exigidas pela OV.

Antes de apresentar as figuras que representam o perfil destes empresários vale lembrar o que significa cada fator que mensura as necessidades motivadoras de cada empresário analisado, conforme *software* selecionado (capítulo 2 e anexo I):

1. A: Dominância - significando o impulso de influenciar as pessoas e os ambientes;
2. B: Extroversão - significando o impulso demonstrado na interação social;

3. C: Ritmo - significando a intensidade de tensão e ritmo de uma pessoa;
4. D: Formalidade - significando o impulso em adequar-se às regras, formalidade e estrutura.

A relação que esses fatores têm com os valores e comportamentos chaves para uma cultura eficiente e eficaz em termos de organização virtual - cooperação e confiança (item 2.4.5) pode estar relacionada principalmente aos fatores C (ritmo) e D (formalidade). Importante lembrar que uma OV, e suas conseqüentes empresas virtuais, somente alcançam os objetivos propostos, caso haja entre suas empresas a flexibilidade, interação e rapidez. O fator C demonstra o ritmo do empresário frente a agilidade necessária de uma OV e o nível D demonstrará o quanto o empresário terá dificuldade em adaptar-se a informalidade exigida por uma OV.

- **Empresário A**

O empresário A é uma pessoa conscienciosa, auto-disciplinada, capaz de desenvolver um alto grau de conhecimento e habilidade especializada num trabalho no qual seja crítica a exigência de detalhes minuciosos. Tem impulso para fazer as coisas certas e estritamente de acordo com as regras estabelecidas de exatidão e qualidade. Cooperativo, aprende e trabalha num ritmo muito mais rápido que a média, e sempre cuidadoso, com atenção voltada para a exatidão dos detalhes, interessada em fazer tudo aquilo que se espera que faça. Uma pessoa cautelosa e conservadora, é cética com relação a mudanças e novidades. É mais produtiva trabalhando com sistemas estabelecidos, aprovados, tecnologia, relacionamentos organizacionais conhecidos e pessoas conhecidas.

Socialmente é uma pessoa modesta, agradável, amiga, educada e respeitada pelas outras pessoas, mas está mais interessada em progredir através do trabalho do que com conversas, sente satisfação por fazer um trabalho que ajude ou beneficie outros.

É capaz de trabalhar por sua própria iniciativa fazendo um trabalho para o qual tenha sido treinada e tenha experiência, requerendo apenas supervisão geral e apoio da gerência. Encara com seriedade suas responsabilidades, é um companheiro de trabalho em equipe confiável e que pode, rápida e firmemente, tomar decisões, desde que lidando com problemas dentro da esfera de seu treinamento e responsabilidade e que possam ainda ser feitas "pelo livro".

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário A são (prover com):

- Completo treinamento em todos os aspectos de seu trabalho, padrões e sistemas relacionados ao mesmo;
- Definição clara de suas responsabilidades e autoridade, certeza que pode depender da gerência para apoiá-lo;
- Segurança baseada em reconhecimento e respeito, por parte da gerência, pela sua competência e escrupulo;
- Um ambiente de trabalho estável e bem estruturado.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, na Figura 5.11, demonstra-se como ele realmente é e expressa o seu comportamento.



Figura 5.11- Perfil do empresário A

Pode-se verificar, de acordo com as explicações desta ferramenta que este empresário possui também o perfil denominado "14", ou seja, o empresário A tem as características descritas no resumo anterior, ou seja:

- O fator de dominância (A) moderadamente alto (de 1 a 5 quintos de sigmas), demonstra que este empresário geralmente fica no topo da organização, é extremamente seguro de si e independente. Possui grande iniciativa própria, é de difícil acesso e é bastante empreendedor;
- O fator de extroversão (B) moderadamente baixo B (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente detesta politicagem, possui transparência total e se comunica bem com quem conhece;

- O fator de paciência (C) moderadamente baixo (de 1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui nível de formalidade moderadamente alto (1 a 5 quintos de sigma), sendo formal, padroniza a empresa, cumpre regras, negativo sobre novidades, é preciso, cauteloso e quer segurança.

Normalmente este é o perfil de alguém controlador e um especialista que precisa de estrutura. Não delega detalhes a todo instante. Leal às regras, não gosta de mudanças. É crítico e diz tudo o que pensa.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que o mesmo empresário sugere como o adequado para participar da OV pode ser visualizado a través da Figura 5.12, a seguir.



Figura 5.12 - Perfil Ideal para o empresário A

Entre as semelhanças com o perfil idealizado que, segundo esta ferramenta é chamado perfil "30", tem-se: o A, que mede a dominância do empresário o ambiente e, o C que mede o ritmo. Os dois fatores estão bem próximos do ideal sugerido pelo respondente. Já entre as diferenças tem-se que o empresário sugere o perfil ideal sendo de alta extroversão (B alto), mas o seu *self* demonstra que tem um baixo B. Outro fator diferente é o D que é desenhado com baixa formalidade, mas o empresário, na realidade é extremamente formal com altíssimo D.

- **Empresário B**

O empresário B é uma pessoa ativa, orientada para resultados, iniciadora, cujo impulso e senso de urgência são dirigidos e disciplinados pelo seu interesse na precisão e

qualidade do seu trabalho. Sua aproximação ou responsabilidade por qualquer coisa que faça será cuidadosamente pensada e baseada numa análise completa e conhecimento detalhado de todos os fatos pertinentes.

Fortemente orientado no sentido técnico/intelectual, ele tem confiança no seu conhecimento profissional e habilidade em conseguir com que as coisas sejam feitas de forma rápida e correta. Com experiência, irá desenvolver um alto nível de especialidade em seu trabalho e será muito crítico com relação aos erros cometidos por ele mesmo ou por qualquer um que esteja trabalhando sob sua supervisão. O empresário B é uma pessoa que assume seu trabalho e responsabilidades muito seriamente e espera que os outros o façam da mesma forma.

Em assuntos sociais, é reservado e retraído, com pouco interesse em conversas (pequenos papos) ou atividades sociais; seu interesse e sua energia estão enfocados primeiramente em seu trabalho e, em geral, se sente mais confortável e aberto no seu ambiente de trabalho do que quando está em situações puramente sociais. Ao expressar-se neste ambiente é efetivo, brusco e autoritário, com pouca compreensão e/ou consideração pelas atitudes ou sentimentos dos outros.

Imaginativo e ousado, o empresário B é uma pessoa criativa, capaz de desenvolver novas idéias, sistemas, planos ou tecnologia, ou ainda de analisar e melhorar os velhos. Confia principalmente em seu próprio conhecimento e pensamento, com pouca referência a outros, confiando tanto quanto possível só em si mesmo para conseguir com que as coisas sejam feitas. Ele encontrará dificuldade em delegar, com um forte sentimento de que, se quer ter certeza de que uma coisa será feita de maneira correta, ele mesmo deverá fazê-la.

Quando supervisor, se for necessário delegar detalhes, os acompanhará bem de perto, e será rápido em localizar e criticar erros. Seu principal interesse é o de ver as coisas feitas certas e rapidamente. Para atingir estes objetivos será exigente consigo mesmo e com os outros. Ainda que seja percebido pelas outras pessoas como uma pessoa muito severa, fria e individualista, irá ganhar o respeito delas pelo conhecimento que tem do seu trabalho e pela integridade de suas decisões.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário B são (prover com):

- Oportunidade para ampliar o conhecimento técnico de seu trabalho com aprendizado prático;
- Promoções para posições de maiores responsabilidades (aprende de forma rápida e profunda);
- Tanta autonomia quanto possível ao expressar suas idéias e colocá-las em prática.;
- Reconhecimento por resultados tangíveis obtidos, mais do que por suas habilidades políticas ou de vendas;
- Desafio profissional/intelectual e estímulo num trabalho que utilize seu conhecimento e habilidade na solução de problemas.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, na Figura 5.13 demonstra-se como ele realmente é e expressa o seu comportamento.

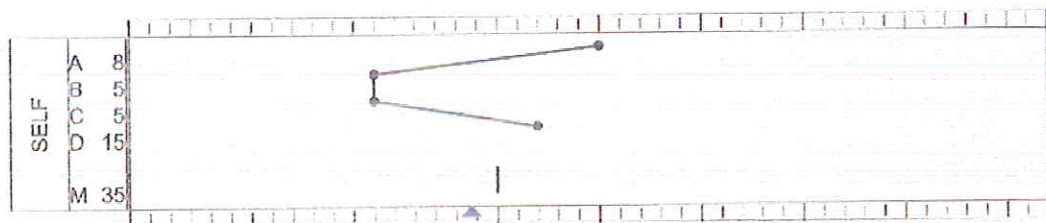


Figura 5.13 - Perfil do empresário B

Pode-se verificar, que este empresário possui o perfil denominado "10", ou seja, ele tem as características descritas no resumo anterior com forte tendência a ser um grande profissional voltado para a ciência, ou seja:

- O fator de dominância (A) moderadamente alto (de 1 a 5 quintos de sigmas), demonstra que este empresário geralmente fica no topo da organização, é extremamente seguro de si e independente. Possui grande iniciativa própria, é de difícil acesso e é bastante empreendedor;
- O fator de extroversão (B) moderadamente baixo (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente detesta politicagem, possui transparência total e se comunica bem com quem conhece;

- O fator de paciência (C) moderadamente baixo (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui índice moderadamente alto de formalidade (1 a 5 quintos de sigma), sendo formal, padroniza a empresa, cumpre regras, negativo sobre novidades, é preciso, cauteloso e quer segurança.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que ele sugere e que julga ser o adequado para participar da OV pode ser visualizado na Figura 5.14, a seguir.

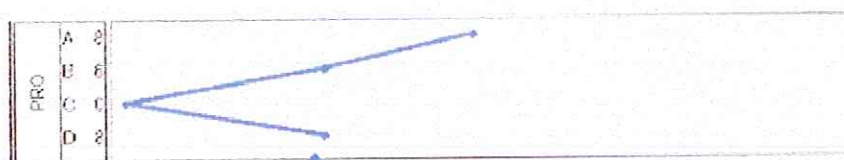


Figura 5.14 - Perfil ideal para o empresário B

Este empresário desenha o perfil "28". Entre as semelhanças com o perfil idealizado tem-se: o A que mede a dominância do empresário no ambiente, o C que mede o ritmo e o D que mede o grau de formalidade do indivíduo. Os três fatores estão bem próximos do ideal desenhado pelo respondente, ou seja, o empresário B possui uma altíssima dominância em seu meio, mesmo ritmo extremamente elevado e um grau de formalidade também elevado igualmente ao que ele acredita ser o ideal para participar de uma OV. Já entre as diferenças tem-se que o empresário sugere o perfil ideal sendo de alta extroversão (B alto), mas o seu *self* demonstra que tem um B extremamente baixo, ou seja, seu grau de extroversão é muito baixo.

- **Empresário C**

O empresário C é reservado, quieto e sério, não se sente bem com estranhos ou ao fazer novos contatos, nem tão pouco confortável ao falar de si mesmo. Modesto e despretensioso, não gosta de entrevistas e é inclinado a se menosprezar.



No entanto, quando se expressa é sincero, efetivo e franco. Mas às vezes um pouco superficial em seus conhecimentos específicos e detalhes, com uma atitude improvisada sobre estes assuntos.

Descontraído e calmo, é governado primariamente por aptidão e considerações de conveniência pessoal ao fazer seu trabalho, a menos que a supervisão exerça disciplina e controle acirrado. Suas reações são casuais em relação à autoridade e disciplina, com uma tendência a resistir teimosamente à exigência para seguir regras específicas ou cuidado com detalhes. Estável e persistente ele está inclinado a continuar na função a qual está habituado e não está disposto a fazer mudanças ou adaptações em seu comportamento.

Uma pessoa firme e relativamente vagarosa, possui um alto nível de tolerância para trabalho repetitivo, mas falta de sentido de urgência, requerido para trabalhos que efetivamente exijam prazo, ou para trabalhos que exijam mudanças freqüentes de ritmo ou interesse. Tem mais aptidão para trabalhos que sejam primariamente de natureza mecânica ou técnica e tem menos aptidão para trabalhos que envolvam muita comunicação ou cooperação com pessoas.

Para o empresário C, as qualidades-chave para seu trabalho são paciência, consistência e persistência. Todas são expressas mais efetivamente num ambiente muito estável e altamente estruturado.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário C são (prover com):

- Treinamento profundo, repetitivo, degrau por degrau sob todos os aspectos, "do livro", que direcionem seu trabalho especializado;
- Oportunidade para aprender e praticar uma coisa de cada vez, estabilidade e constância num ambiente de trabalho estruturado e disciplinado, acompanhamento e controles próximos por parte da gerência;
- Certeza de segurança e uma aproximação firme e positiva da gerência para corrigir ou criticar seu trabalho.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, na Figura 5.15, demonstra-se como o empresário C realmente é e expressa o seu comportamento.

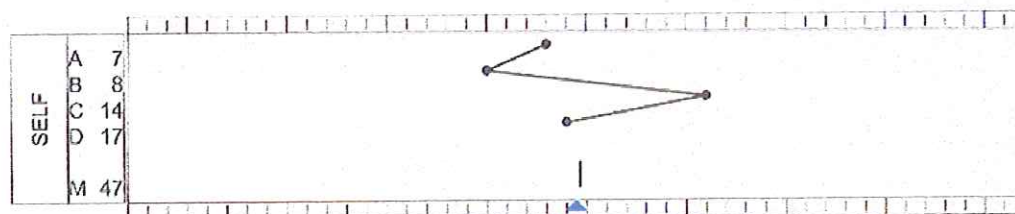


Figura 5.15 - Perfil do empresário C

Pode-se verificar, de acordo com as explicações desta ferramenta que este empresário possui também o perfil denominado "72", ou seja, o empresário C tem as características descritas no resumo anterior, ou seja:

- O fator de dominância (A) moderadamente baixo (de 1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente é mais acomodado, não egoísta, evita risco e possui excesso de modéstia não dominando o ambiente;
- O fator de extroversão (B) moderadamente baixo (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário detesta politicagem, possui transparência total e se comunica bem com quem conhece;
- O fator de paciência (C) muito alto (de 6 a 10 quintos de sigma), demonstra que este empresário é calmo e harmônico, gosta de estabilidade, demora para aprender e não se relaciona bem com a alto A;
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui baixo índice de formalidade (1 a 5 quintos de sigma), sendo informal, não reverente às hierarquias, flexíveis, tolerante a riscos, geralmente agressivo e desinibido.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo D), o perfil que o mesmo empresário idealiza como sendo o mais adequado para participar da OV é denominado perfil "26", pode ser visualizado a través da Figura 5.16, a seguir.

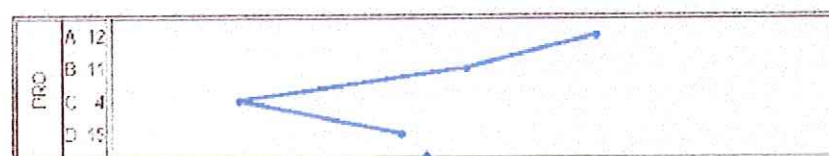


Figura 5.16 - Perfil ideal segundo empresário C

Entre as semelhanças com o perfil idealizado tem-se: o D (Formalidade) bem próximo do ideal. Já entre as diferenças tem-se que o empresário desenha o perfil ideal sendo de alta dominância (A alto), mas o seu *self* demonstra que tem um baixo A. Outro fator diferente é o B que também é desenhado com alta extroversão, mas o empresário, na realidade é baixo B, demonstrando comportamento mais introvertido como já comentado no resumo do perfil anteriormente relatado. O fator C que mede o ritmo do empresário é bastante lento, mas visualiza um membro da rede com um ritmo extremamente acelerado.

#### • Empresário D

O empresário D é uma pessoa muito conscienciosa, cooperativa, particularmente cuidadosa, profunda e exata ao trabalhar com detalhes. Ansioso por fazer aquilo que se espera dele e de forma correta. Modesto, despretensioso e conservador, pode-se esperar que ele irá fazer as coisas consistentemente "pelo livro" e dependerá de um treinamento profissional e regras - ou liderança gerencial - para prover a estrutura que necessita para seu trabalho.

Uma vez provido (e treinado) com relação às regras e políticas necessárias, ele irá produzir um trabalho de alta qualidade, dando especial atenção para a exatidão dos detalhes. Estável e dependente ele tem paciência o suficiente para trabalhos de natureza repetitiva e para manter, em nível consistente, seu interesse e concentração neste tipo de trabalho.

Não é uma pessoa egoísta, motivado por um forte senso de dever e interesse pelas necessidades dos outros, se sente satisfeito fazendo um bom trabalho para a empresa, para o chefe e para todos aqueles que dependam de seu serviço e assistência. É uma pessoa cautelosa, que não gosta de questionar ou fazer mudanças na forma, convencional ou estabelecida, de fazer as coisas, evitando risco ou incertezas através de acompanhamento próximo "do livro" e valores tradicionais.

Socialmente, o empresário D é extrovertido e amigável, aprecia e sente prazer quando está na companhia de outras pessoas. Articulado e fluente, expressa-se bem, é atencioso com os sentimentos e atitudes dos outros e relaciona-se bem com uma grande variedade de pessoas. É educado, possui tato e está sempre interessado em fazer e dizer a coisa certa. Organizacionalmente é um trabalhador cooperativo e voluntário, que assume seriamente suas responsabilidades e respeita a empresa e sua liderança.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário D são (prover com):

- Atua melhor num ambiente estável de trabalho, onde haja freqüente contato e comunicação com pessoas. Necessita de um treinamento profundo, detalhado e específico sobre todos os aspectos de sua função e responsabilidades;
- Certeza e segurança no trabalho, reconhecimento por parte da gerência e dos companheiros de trabalho, pela sua atitude cooperativa e pelo trabalho bem feito;
- Liderança que confie no empresário D como um membro de valor da equipe.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, nesta Figura 5.17, demonstra-se como o empresário D realmente é e expressa o seu comportamento.

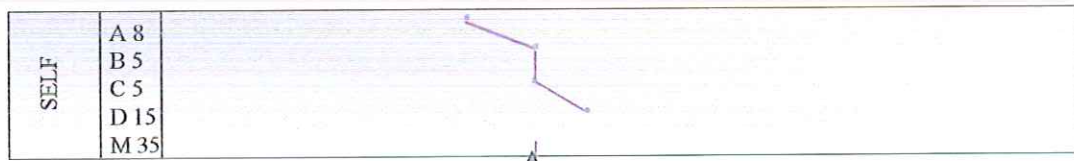


Figura 5.17 - Perfil do empresário D

Este empresário possui o perfil denominado "62", ou seja, ele tem as características descritas no resumo anterior, ou seja:

- O fator de dominância (A) moderadamente baixo (entre 1 a 5 quintos de sigmas), demonstra que este empresário geralmente é mais acomodado, não egoísta, evita risco e possui excesso de modéstia não dominando o ambiente;

- O fator de extroversão (B) moderadamente baixo (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente fala bastante, possui grande agilidade mental, sendo ótimos vendedores, otimistas e entusiasmados;
- O fator de paciência (C) moderadamente baixo (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) moderadamente alto, demonstra que este empresário possui certo nível de formalidade (1 a 5 quintos de sigma), sendo formal, reverentes às hierarquias, não tão flexível e não tolerante aos riscos.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que o mesmo empresário sugere como o adequado para participar da OV pode ser visualizado a través da Figura 5.18, a seguir.

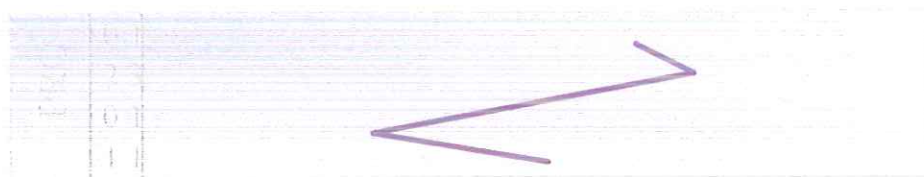


Figura 5.18 - Perfil ideal segundo empresário D

Nota-se que este empresário, sugere o perfil como ideal o 26, entretanto o seu perfil (62), é muito diferente do idealizado. Sugere que o novo membro seja dominante, extrovertido, extremamente ágil e tenha baixo nível de formalidade. Entretanto, este empresário D possui baixa dominância, baixo nível de extroversão e alto índice de formalidade. O fator que mais se aproxima do sugerido é quanto ao ritmo/agilidade que este empresário se encaixa no sugerido.

- **Empresário E**

O empresário E é uma pessoa com comunicação estimulante, muito persuasiva, articulada, equilibrada, capaz de projetar entusiasmo e fervor e de motivar outras pessoas. Ele fala de forma viva e fluente.

Ele tem um forte sentido de urgência, iniciativa e impulso competitivo para conseguir com que as coisas sejam feitas, com ênfase para trabalhar com e através das pessoas. Compreende bem as pessoas e usa esta compreensão efetivamente, motivando e persuadindo outros a fazerem o que quer que eles façam e gostem de fazê-lo.

Impaciente por resultados (e particularmente impaciente com detalhes e rotinas) é um "fazedor" e tomador de decisões seguro e ousado, que delegará detalhes, e poderá também delegar responsabilidade e autoridade quando necessário. É um auto-iniciador e também um bom jogador de equipe, habilidoso em treinar e desenvolver outras pessoas. Faz pressão por resultados, mas ao fazê-lo, seu estilo é mais para "vendedor" do que "ditador".

Sente-se à vontade e seguro com grupos ou ao fazer novos contatos, é gregário e extrovertido, tem um impacto estimulante sobre as pessoas, e está sempre "vendendo" num senso geral. Aprende e reage rapidamente e trabalha num ritmo distintamente mais rápido do que a média. Capaz de adaptar-se rapidamente a mudanças e variedades em seu trabalho, se tornará impaciente e menos efetivo se for requerido para trabalhar primariamente com rotinas repetitivas e detalhes.

Em termos gerais, o empresário E é ambicioso e será motivado pela oportunidade de avançar para níveis de responsabilidade onde possa usar suas habilidades como formador de equipes, motivador e promotor de mudanças.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário E são (prover com):

- Oportunidades para envolvimento e interação com pessoas;
- Alguma independência e flexibilidade em suas atividades, liberdade de rotina repetitiva e detalhes, num trabalho que ofereça variedade de ritmo e mudanças;
- Oportunidade para aprender e progredir num ritmo distintamente rápido;

- Reconhecimento e premiação por comunicações e habilidade de lideranças demonstradas. Também são fortes motivadores: premiações por realizações, reconhecimento social e status.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, na Figura 5.19, demonstra-se como o empresário E realmente é e expressa o seu comportamento.

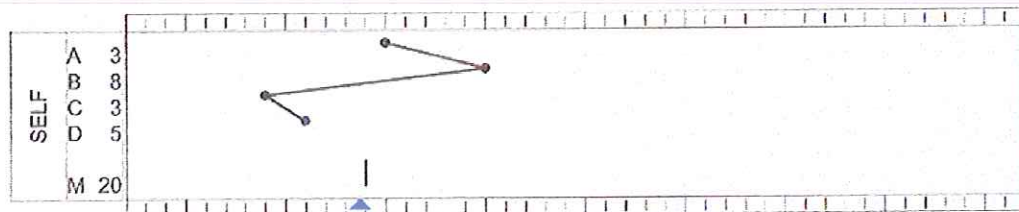


Figura 5.19 - Perfil do empresário E

Pode-se verificar, de acordo com as explicações desta ferramenta que este empresário possui o perfil denominado "36", ou seja, o empresário E tem as características descritas no resumo anterior, ou seja:

- O fator de dominância (A) moderadamente alto (de 1 a 5 quintos de sigmas), demonstra que este empresário geralmente fica no topo da organização, é extremamente seguro de si e independente. Possui grande iniciativa própria, é de difícil acesso e é bastante empreendedor;
- O fator de extroversão (B) muito alto (6 a 10 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente fala bastante, possui grande agilidade mental, sendo ótimos vendedores, otimistas e entusiasmados;
- O fator de paciência (C) moderadamente baixo (de 1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui baixo índice de formalidade (1 a 5 quintos de sigma), sendo informal, não reverente às hierarquias, flexíveis, tolerante aos riscos, geralmente agressivos e desinibido.

Mas pode-se colocar que este perfil normalmente é persuasivo e administrativo, trabalha bem com vendas, é empático, caloroso, assume riscos, autoconfiante, ego forte e iniciativa.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que o mesmo empresário sugere e que julga ser o adequado para participar da OV pode ser visualizado através da Figura 5.20, a seguir.

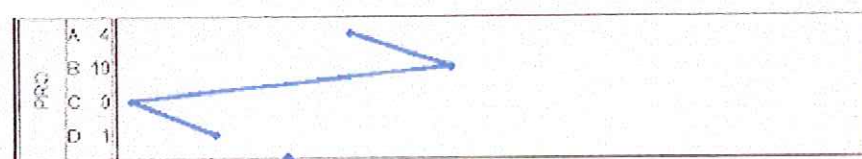


Figura 5.20 - Perfil ideal segundo empresário E

O empresário desenha o perfil "36", demonstrando que o perfil idealizado por ele, coincide com o que ele realmente é e portanto, só há semelhanças. Este perfil normalmente é o adequado para executivos persuasivos e de vendas.

#### • Empresa F

O empresário F é uma pessoa confiante, um iniciador auto-suficiente com impulso competitivo, iniciativa, senso de urgência e habilidade de tomar decisões e assumir a responsabilidade por elas. Ele pode reagir e ajustar-se rapidamente a condições de mudanças e surgir com idéias práticas para lidar com as mesmas.

Ele tem impulso e muita determinação, direcionados para conseguir com que as coisas sejam feitas rapidamente. Responde ativa e positivamente a desafios e pressões, e tem confiança em sua habilidade de lidar com problemas e pessoas. O empresário F é uma pessoa extrovertida, equilibrada, um comunicador vivo e articulado, tendendo a ser, em seu estilo, um pouco mais autoritário do que persuasivo. Fala rapidamente, com certeza e convicção. Ele tem uma influência estimulante sobre os outros, enquanto que firme, direto e seguro ao lidar com eles.



Seu ritmo de trabalho é distintamente mais rápido do que a média. É capaz de aprender profunda e rapidamente, e pode perceber e ajustar-se a mudanças muito depressa. Por outro lado se tornará impaciente e desassossegado (menos efetivo) trabalhando repetidamente com detalhes rotineiros, e se sua posição permitir, delegará tais rotinas e fará um acompanhamento para certificar-se de que foram completadas. Com interesse em outras pessoas e no desenvolvimento delas (como um aspecto crítico do desenvolvimento da organização), delegará autoridade, limitando tal delegação a pessoas nas quais tenha um alto nível de confiança e as acompanhará com certa pressão para que os resultados ocorram a tempo.

Competitivo e seguro de si, ele estabelece altos padrões de realização para si mesmo e para outros e está mais interessado na realização dos objetivos do que com os detalhes de como as coisas são feitas. É estimulado pela variedade em seu trabalho e responsabilidades, menos interessado em trabalho que seja rotineiro, repetitivo ou altamente estruturado, e é ambicioso por ambos, por si mesmo e pelo negócio que o emprega.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário F são (prover com):

- Tanto quanto possível, muita independência e flexibilidade em suas atividades;
- Oportunidade para aprender e progredir;
- Oportunidades para expressar e colocar em prática suas próprias idéias e iniciativas;
- Variedade e desafio em suas responsabilidades;
- Oportunidades para expressar-se e reconhecimento e premiação por fazê-lo;
- Liberdade de rotinas e detalhes repetitivos, balanceado por responsabilidade e resultados.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, nesta Figura 5.21, demonstra-se como o empresário F realmente é e expressa o seu comportamento.

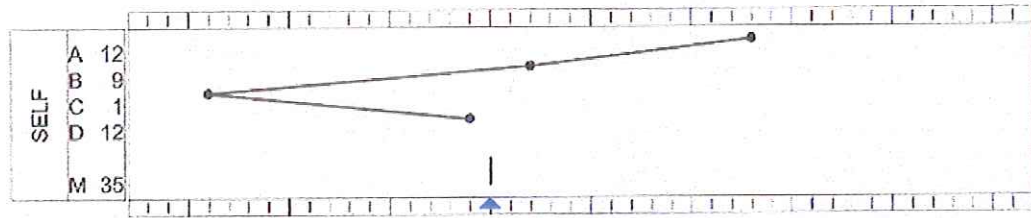


Figura 5.21 - Perfil do empresário F

Pode-se verificar que este empresário possui o perfil denominado "26", ou seja, o empresário F tem as características descritas no resumo anterior, ou seja:

- O fator de dominância (A) extremamente alto (acima de 11 quintos de sigmas), demonstra que este empresário geralmente fica no topo da organização, é extremamente seguro de si e independente. Possui grande iniciativa própria, é de difícil acesso e é bastante empreendedor;
- O fator de extroversão (B) moderadamente alto B (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente fala bastante, possui grande agilidade mental, sendo ótimos vendedores, otimistas e entusiasmados;
- O fator de paciência (C) extremamente baixo (acima de 11 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui baixo índice de formalidade (1 a 5 quintos de sigma), sendo informal, não reverente à hierarquias, flexíveis, tolerante a riscos, geralmente agressivos e desinibido.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que o mesmo empresário sugere ser o adequado para participar da OV pode ser visualizado através da Figura 5.22, a seguir.

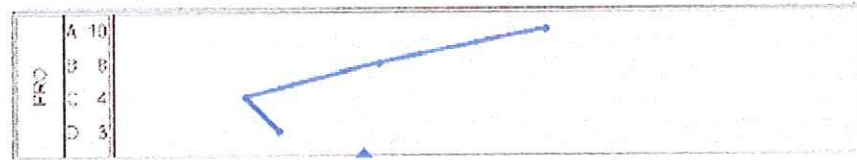


Figura 5.22 - Perfil ideal segundo empresário F

Entre as semelhanças com o perfil idealizado que, segundo explicações desta ferramenta desenhou o perfil denominado também "26", mostra que, segundo o membro idealizado este empresário se adequa perfeitamente. Tem-se de semelhanças: A extremamente alto (Dominância), o B (Extroversão) também alto, C (Ritmo) também extremamente alto. Entre as diferenças tem-se que o único comportamento relativamente diferente é o D que mede a formalidade. O empresário visualiza um futuro membro da OV extremamente informal, mas seu *self* demonstra que seu grau de formalidade está próximo da média.

- **Empresário G**

O empresário G é muito reservado, intenso e fortemente orientado para resultados. Iniciador, cujo impulso e senso de urgência são temperados e disciplinados pelas suas preocupações com a qualidade e precisão do seu trabalho. Introspectivo e analítico, sua aproximação a tudo o que faz é cuidadosa e pensada antecipadamente, baseada no conhecimento detalhado de todos os fatos pertinentes e completa análise.

Fortemente técnico e intelectualmente orientado, tem confiança na sua habilidade e conhecimento profissional. É imaginativo e criativo, sendo uma boa fonte de novas idéias bem pensadas, sistemas, planos, um solucionador de problemas habilidoso. Com experiência, desenvolverá um alto grau de especialidade e será muito crítico com erros praticados por ele ou por outros que estejam sob sua supervisão. Assume seu trabalho e suas responsabilidades muito seriamente, e espera o mesmo dos outros.

Se comunica com colegas ou subordinados, é reservado, muito "fechado", efetivo e taciturno. Frequentemente falando "por cima da cabeça dos outros", é insensível pela falta de

compreensão e resposta dos outros. Não se sente confortável com comunicações em nível pessoal e será percebido por outros como frio e distante. Mas, com o tempo, irá ganhar o respeito das pessoas por causa do seu conhecimento profissional e especialidade e pelo acerto de suas decisões. A sua energia e o seu interesse estarão focados primariamente no seu trabalho. Ele se sente mais seguro no seu ambiente de trabalho do que em situações puramente sociais. Retraído ao expressar seus pensamentos pessoais ou sentimentos, irá, algumas vezes, falhar em prover suficiente conhecimento dos seus objetivos, preocupações ou expectativas para as pessoas com as quais trabalha, fazendo com que seja difícil executar suas idéias ou corrigir seus erros.

Ao desenvolver idéias, solucionar problemas ou desempenhar seu trabalho em geral, apóia-se quase, exclusivamente, no seu próprio conhecimento ou pensamento, dependendo, tanto quanto possível, apenas de si mesmo para conseguir com que as coisas sejam feitas. Achará muito difícil delegar qualquer responsabilidade a outros, sentindo que, se quer que as coisas sejam feitas corretamente, deverá fazê-las ele mesmo.

Se, como supervisor, for necessário que delegue algum detalhe do seu trabalho, fará um seguimento próximo e crítico. Será rápido em reconhecer e corrigir seus erros. Sua principal preocupação é a de conseguir com que as coisas sejam feitas corretamente e em tempo, para atingir o objetivo que está buscando para si mesmo.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário G são (prover com):

- Oportunidade para usar o seu pensamento bem organizado, disciplinado e especializado para a solução de problemas complexos e o desenvolvimento de novas idéias ou mudanças a fim de aumentar seu conhecimento profissional (aprende rápida e completamente);
- O máximo de autonomia possível, reconhecimento por resultados tangíveis em vez de pelas habilidades políticas ou sociais; apenas exigências limitadas para comunicações ou responsabilidades por outras pessoas.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, nesta Figura 5.23, demonstra-se como o empresário G realmente é e expressa o seu comportamento.

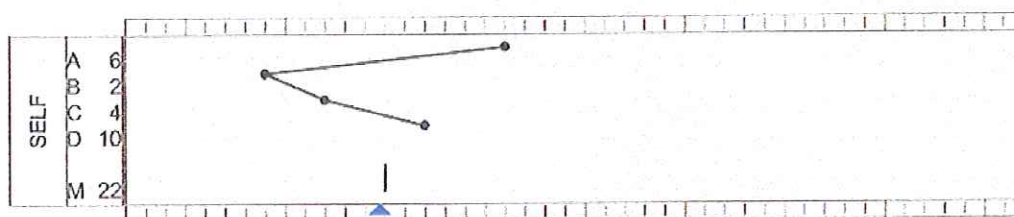


Figura 5.23 - Perfil do empresário G

Pode-se verificar, de acordo com as explicações desta ferramenta que este empresário possui o perfil denominado "80", ou seja, o empresário G tem as características descritas no resumo anterior, ou seja,

- O fator de dominância (A) muito alto (de 6 a 10 quintos de sigmas), o que demonstra que este empresário geralmente fica no topo da organização, é extremamente seguro de si e independente. Possui grande iniciativa própria, é de difícil acesso e é bastante empreendedor;
- O fator de extroversão (B) muito baixo (6 a 10 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente detesta politicagem, possui transparência total e se comunica bem com quem conhece;
- O fator de paciência (C) moderadamente baixo (de 1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui índice moderadamente alto de formalidade (1 a 5 quintos de sigma), sendo formal, padroniza a empresa, cumpre regras, negativo sobre novidades, é preciso, cauteloso e quer segurança.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que o mesmo empresário sugere ser o adequado para participar da OV pode ser visualizado a través da Figura 5.24, a seguir.

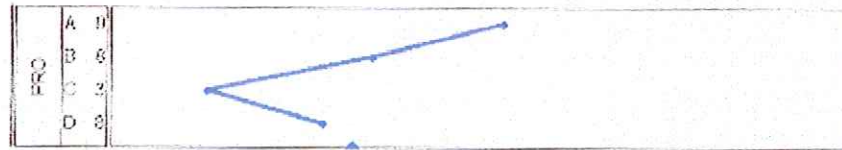


Figura 5.24 - Perfil ideal segundo empresário G

Entre as semelhanças com o perfil idealizado que, segundo explicações desta ferramenta desenha também, assim como o empresário A e B, o perfil "26" (executivo, autoritário e de vendas), tem-se: o A e o C. Os dois fatores estão bem próximos do ideal desenhado pelo respondente, ou seja, o empresário D possui a mesma dominância e ritmo que ele acredita ser o ideal para participar de uma OV. Já entre as diferenças tem-se que o empresário desenha o perfil ideal sendo de alta extroversão (B alto), mas o seu *self* demonstra que tem um B extremamente baixo. Outro fator diferente é o D que é desenhado com baixa formalidade, mas o empresário, na realidade é bem ligado à formalidade.

- **Empresário H**

O empresário H é uma pessoa ativa, orientada para resultados, iniciadora, cujo impulso e senso de urgência são dirigidos e disciplinados pelo seu interesse na precisão e qualidade do seu trabalho. Sua aproximação ou responsabilidade por qualquer coisa que faça será cuidadosamente pensada e baseada numa análise completa e conhecimento detalhado de todos os fatos pertinentes.

Fortemente orientado no sentido técnico/intelectual, tem confiança no seu conhecimento profissional e habilidade em conseguir com que as coisas sejam feitas de forma rápida e correta. Com experiência, irá desenvolver um alto nível de especialidade em seu trabalho e será muito crítico com relação a erros cometidos por ele mesmo ou por qualquer um que esteja trabalhando sob sua supervisão. O empresário H é uma pessoa que assume seu trabalho e responsabilidades muito seriamente, e espera que os outros o façam da mesma forma.

Em assuntos sociais, é reservado e retraído, com pouco interesse em conversas (pequenos papos) ou atividades sociais; seu interesse e sua energia estão enfocados

primeiramente em seu trabalho, e em geral se sente mais confortável e aberto no seu ambiente de trabalho do que quando está em situações puramente sociais. Ao expressar-se neste ambiente é efetivo, brusco e autoritário, com pouca compreensão e/ou consideração pelas atitudes ou sentimentos dos outros.

Imaginativo e ousado, o empresário H é uma pessoa criativa, capaz de desenvolver novas idéias, sistemas, planos ou tecnologia, ou ainda de analisar e melhorar os velhos. Confiar principalmente em seu próprio conhecimento e pensamento, com pouca referência a outros, confiando tanto quanto possível só em si mesmo para conseguir com que as coisas sejam feitas. Ele encontrará dificuldade em delegar, com um forte sentimento de que, se quer ter certeza de que uma coisa será feita de maneira correta, ele mesmo deverá fazê-la.

Quando supervisor, se for necessário delegar detalhes, os acompanhará bem de perto, e será rápido em localizar e criticar erros. Seu principal interesse é o de ver as coisas feitas certas e rapidamente, para atingir estes objetivos será exigente consigo mesmo e com os outros. Ainda que seja percebido pelas outras pessoas como uma pessoa muito severa, fria e individualista, irá ganhar o respeito delas pelo conhecimento que tem do seu trabalho e pela integridade de suas decisões.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário H são (prover com):

- Oportunidade para ampliar o conhecimento técnico de seu trabalho com aprendizado prático;
- Promoções para posições de maiores responsabilidades (aprende de forma rápida e profunda);
- Tanta autonomia quanto possível ao expressar suas idéias e colocá-las em prática;
- Reconhecimento por resultados tangíveis obtidos, mais do que por suas habilidades políticas ou de vendas;
- Desafio profissional/intelectual e estímulo num trabalho que utilize seu conhecimento e habilidade na solução de problemas.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, na Figura 5.25 demonstra-se como o empresário H realmente é e expressa o seu comportamento.

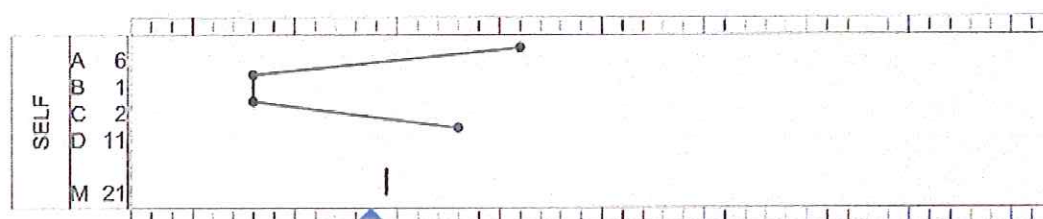


Figura 5.25 - Perfil do empresário H

Pode-se verificar que este empresário possui o perfil denominado "10", ou seja, o empresário H tem as características descritas no resumo anterior com forte tendência a ser um profissional científico, ou seja,

- O fator de dominância (A) muito alto (de 6 a 10 quintos de sigmas), o que demonstra que este empresário geralmente fica no topo da organização, é extremamente seguro de si e independente. Possui grande iniciativa própria, é de difícil acesso e é bastante empreendedor;
- O fator de extroversão (B) muito baixo (6 a 10 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente detesta politicagem, possui transparência total e se comunica bem com quem conhece;
- O fator de paciência (C) extremamente baixo (acima de 11 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui um índice moderadamente alto de formalidade (1 a 5 quintos de sigma), sendo formal, padroniza a empresa, cumpre regras, negativo sobre novidades, é preciso, cauteloso e quer segurança.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que o mesmo empresário sugere como sendo o adequado para participar da OV pode ser visualizado através da Figura 5.26, a seguir.



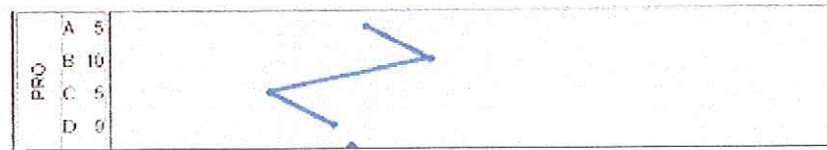


Figura 5.26 - Perfil ideal segundo empresário H

O empresário desenha o perfil "36", como sendo o ideal para fazer parte da OV - com grande tendência a ser um grande executivo persuasivo e direcionado para áreas de vendas.

Este empresário idealiza um perfil bastante diferente do que ele na realidade é. O alto fator A é sua característica, entretanto desenha um ideal com o fator A de dominância sob a média, ou seja o membro ideal deve dominar menos o ambiente. O fator B é desenhado alto, necessitando que o membro idealizado tenha alto grau de extroversão, entretanto, o empresário possui um baixíssimo B demonstrando uma grande introversão diante do ambiente. O fator C é o único fator que mais se assemelha ao perfil ideal, ou seja, o ritmo da pessoa é desenhado extremamente baixo significando que o membro deve ser extremamente ágil, no qual, o empresário possui um fator C baixo exatamente semelhante ao idealizado. Isto demonstra que o membro possui a mesma agilidade que este membro acredita ser necessária para a OV. Quanto ao fator D é idealizado como sendo abaixo da média, mas o empresário possui um D bastante alto, demonstrando ser mais formal do que na realidade a OV necessita.

- **Empresário I**

O empresário I é uma pessoa ativa, orientada para resultados, iniciadora, cujo impulso e senso de urgência são dirigidos e disciplinados pelo seu interesse na precisão e qualidade do seu trabalho. Sua aproximação ou responsabilidade por qualquer coisa que faça será cuidadosamente pensada e baseada numa análise completa e conhecimento detalhado de todos os fatos pertinentes.

Fortemente orientado no sentido técnico/intelectual, tem confiança no seu conhecimento profissional e habilidade em conseguir com que as coisas sejam feitas de forma rápida e correta. Com experiência, irá desenvolver um alto nível de especialidade em seu trabalho e será muito crítico com relação a erros cometidos por ele mesmo ou por qualquer um que esteja trabalhando sob sua supervisão. O empresário I é uma pessoa que

assume seu trabalho e responsabilidades muito seriamente, e espera que os outros o façam da mesma forma.

Em assuntos sociais, é reservado e retraído, com pouco interesse em conversas (pequenos papos) ou atividades sociais; seu interesse e sua energia estão enfocados primeiramente em seu trabalho, e em geral se sente mais confortável e aberto no seu ambiente de trabalho do que quando está em situações puramente sociais. Ao expressar-se neste ambiente é efetivo, brusco e autoritário, com pouca compreensão e/ou consideração pelas atitudes ou sentimentos dos outros. Imaginativo e ousado, o empresário I é uma pessoa criativa, capaz de desenvolver novas idéias, sistemas, planos ou tecnologia, ou ainda de analisar e melhorar os velhos. Confia principalmente em seu próprio conhecimento e pensamento, com pouca referência a outros, confiando tanto quanto possível só em si mesmo para conseguir com que as coisas sejam feitas. Ele encontrará dificuldade em delegar, com um forte sentimento de que, se quer ter certeza de que uma coisa será feita de maneira correta, ele mesmo deverá fazê-la.

Quando supervisor, se for necessário delegar detalhes, os acompanhará bem de perto, e será rápido em localizar e criticar erros. Seu principal interesse é o de ver as coisas feitas certas e rapidamente, para atingir estes objetivos será exigente consigo mesmo e com os outros. Ainda que seja percebido pelas outras pessoas como uma pessoa muito severa, fria e individualista, irá ganhar o respeito delas pelo conhecimento que tem do seu trabalho e pela integridade de suas decisões.

Para maximizar sua eficácia, produtividade e satisfação profissional, as estratégias de gerenciamento para o empresário I são (prover com):

- Oportunidade para ampliar o conhecimento técnico de seu trabalho com aprendizado prático;
- Promoções para posições de maiores responsabilidades (aprende de forma rápida e profunda);
- Tanta autonomia quanto possível ao expressar suas idéias e colocá-las em prática;
- Reconhecimento por resultados tangíveis obtidos, mais do que por suas habilidades políticas ou de vendas;

- Desafio profissional/intelectual e estímulo num trabalho que utilize seu conhecimento e habilidade na solução de problemas.

Este empresário possui portanto, o seguinte *self*, ou seja, na Figura 5.27, demonstra-se como o empresário I realmente é e expressa o seu comportamento.

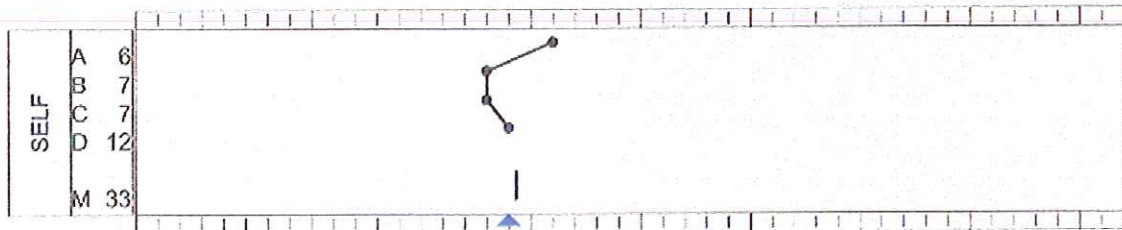


Figura 5.27 - Perfil do empresário I

O empresário possui o perfil denominado "10", ou seja, o empresário F tem as características descritas no resumo anterior com fortes tendências a ser um profissional científico, com:

- O fator de dominância (A) moderadamente alto (de 1 a 5 quintos de sigmas), demonstra que este empresário geralmente fica no topo da organização, é extremamente seguro de si e independente. Possui grande iniciativa própria, é de difícil acesso e é bastante empreendedor;
- O fator de extroversão (B) moderadamente baixo (1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário geralmente detesta politicagem, possui transparência total e se comunica bem com quem conhece;
- O fator de paciência (C) moderadamente baixo (de 1 a 5 quintos de sigma), demonstra que este empresário gosta de reuniões rápidas, subestima o tempo estando sempre com pressa, possui senso de urgência, é tenso e não se relaciona bem com um empresário que seja baixo A (mais acomodado);
- O fator de formalidade (D) demonstra que este empresário possui o nível de formalidade sobre a média, sendo bastante equilibrado quanto a este fator.

Geralmente as pessoas com este perfil são chefes exigentes, críticos, não delegam autoridade ou detalhes. Exigem muito de si mesmo e são bastante frios. Inteligentes e raciocinam bem, é o típico profissional científico.

Entretanto, ao aplicar o formulário *PI - PRÓ* (anexo I), o perfil que o mesmo empresário desenha e que julga ser o adequado para participar da OV pode ser visualizado através da Figura 5.28, a seguir.

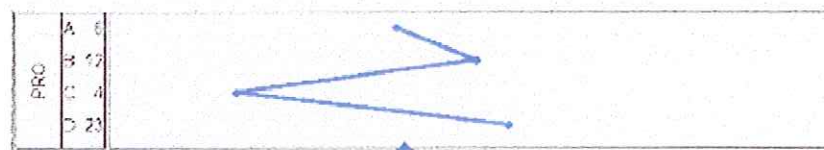


Figura 5.28 - Perfil Ideal do empresário I

Segundo as explicações desta ferramenta, o empresário desenha o perfil "46", como sendo o ideal para fazer parte da OV. Tem características de serviço altruísta (o que posso fazer para lhe ajudar?), são especialistas e necessitam de normas e regras para orientarem-se, são trabalhadores de equipe, não correm riscos, são extrovertidos, rápidos e intensos.

Este empresário idealiza um perfil totalmente diferente do que ele na realidade é. O alto A, com é sua característica, entretanto desenha um ideal com baixo grau de dominância (baixo A). O fator B é desenhado alto, necessitando que o membro idealizado tenha alto grau de extroversão. O C que mede o ritmo da pessoa é desenhado extremamente baixo significando que o membro deve ser extremamente ágil. Entretanto, o empresário possui um C baixo, bem menor do que o ideal. Quanto ao fator D que mede o grau de formalidade do indivíduo, tem no perfil ideal uma alta formalidade, mas o empresário possui, na realidade, uma formalidade dentro da média.

Estas são as análises baseadas na entrevista, observação e *software*. O capítulo 6, a seguir trata da descrição de um cenário onde o perfil ideal de um membro da OV é criado, assim como, da proposta da infra-estrutura sócio-cultural para Organizações Virtuais.

## **Capítulo 6 - Análise e Interpretação de Dados: Ambiente Ideal para Organizações Virtuais**

### **6.1 - Introdução**

Este capítulo tem por objetivo apresentar, primeiramente, um cenário do perfil ideal para os membros da OV segundo a aplicação de duas técnicas: questionário e a ferramenta do *software*. Através da análise destes dados, somada as análises realizadas nos capítulos 4 e 5, anteriormente apresentados, faz-se uma análise conjunta dos dados e uma síntese que auxilia na elaboração da proposta de infra-estrutura sócio-cultural definida na sequência deste capítulo.

### **6.2 - Cenário do perfil ideal para o membro da Organização Virtual**

Nesta etapa, é feita uma outra análise através do método de questionário e aplicação do *Software Predictive Index* (PI) novamente, mas desta vez, descrevendo a definição do perfil ideal para ser membro da OV, denominado pelo *software* como PRÓ e já definido no capítulo 2 deste trabalho (item 2.5.3). O objetivo desta etapa (T3) é traçar qual o perfil, considerado pelos próprios membros, como o ideal para se trabalhar em uma organização virtual. Assim, definem-se valores e comportamentos ideais, segundo os empresários, que um novo membro da OV deve ter.

#### **6.2.1. - Análises do Questionário**

O questionário entregue a cada membro da OV (anexo VI), no início de 2001, obteve dados extremamente válidos para o objetivo deste trabalho. Em sua primeira pergunta o empresário preenche a tabela aqui denominada de Arquitetura Virtual. Nesta tabela o empresário coloca, em ordem de prioridade, os valores e comportamentos que devem estar presentes nos membros da OV para que esta tenha um bom desempenho. O resultado pode

ser visto através da Tabela 6.1. Importante frisar que esta pergunta, assim como a pergunta subsequente, tem mais de uma resposta tendo portanto, um percentual maior que 100%.

Tabela 6.1- Arquitetura Virtual

Valores e Comportamentos desejáveis na OV	Frequência	Percentual
Agilidade, dinamismo e ser multifuncional	2	22,2%
Habilidade	2	22,2%
Transparência	1	11,1%
Cooperação	1	11,1%
Experiência, maturidade	5	54,1%
Pró-ativo	3	33,3%
Confiança, amizade, afinidade	3	33,3%
Empreendedorismo, visão de futuro	2	22,2%
Competência	1	11,1%
Comprometimento, motivado, não ser aventureiro	5	54,1%
Planejado, organizado	2	22,2%
Integrado, trabalhar em equipe, grupo coeso	1	11,1%
Criatividade	1	11,1%
Lucro	1	11,1%

A

*Figura 6.1*, a seguir, também demonstra os principais valores e comportamentos que devem estar presentes nos membros da OV, ditos de forma complementar em outra pergunta feita aos empresários.

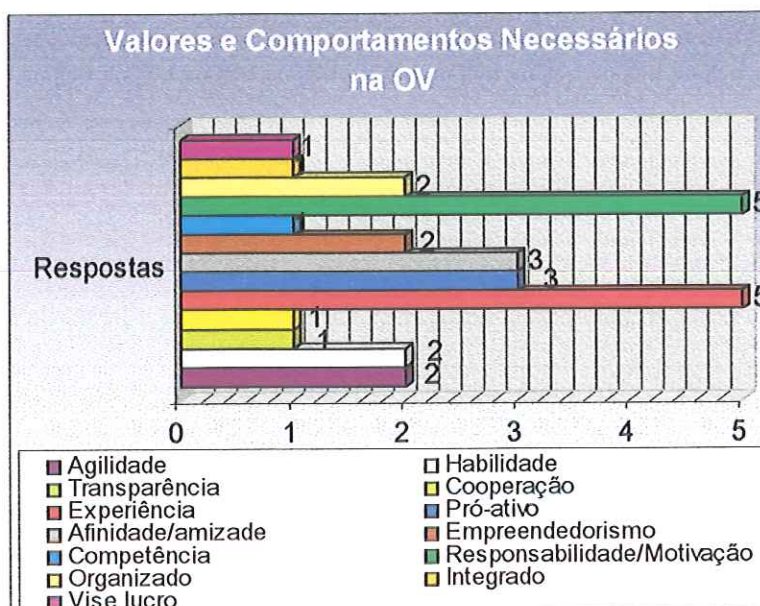


Figura 6.1 - Valores e Comportamentos necessários nos membros da OV

Na Tabela 6.2, a seguir, mostra-se os valores e comportamentos que não devem estar presentes nos novos membros da OV.

Tabela 6.2 - Valores e comportamentos que devem estar ausentes nos membros da OV

Comportamentos não desejáveis na OV	Frequência	Percentual
Visar Lucro imediato	1	11,1%
Não demonstrar confiança (dúbio, duvidoso)	6	66,67%
Desatualizado (desconhecer o contexto)	1	11,1%
Apático	1	11,1%
Antiético (proveitador, mentiroso, desonesto, sonegador)	5	55,56%
Sentir-se sempre o correto	1	11,1%
Não ser concorrente	1	11,1%
Sem tempo (ocupado ao extremo)	1	11,1%

A Figura 6.2, a seguir também demonstra os principais valores e comportamentos não que devem estar presentes nos membros da OV.

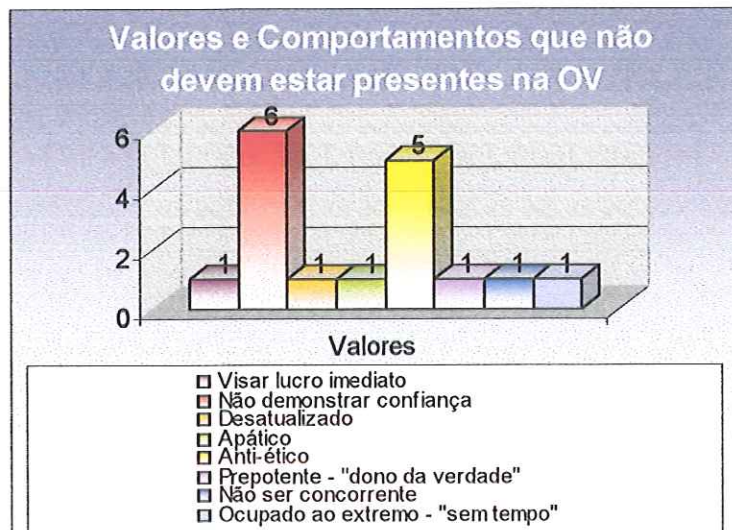


Figura 6.2 Valores e Comportamentos que não devem estar presentes na OV

Com base nestas duas tabelas é que cada um dos empresários preenche a outra ferramenta utilizada nesta pesquisa para análise: o PRÓ do *software Predictive Index* (PI). Outros dados são obtidos desta técnica, tais como entender o que o empresário valoriza mais quando o assunto é trabalhar em parceria. Isto pode ser visualizado através da Figura 6.3.

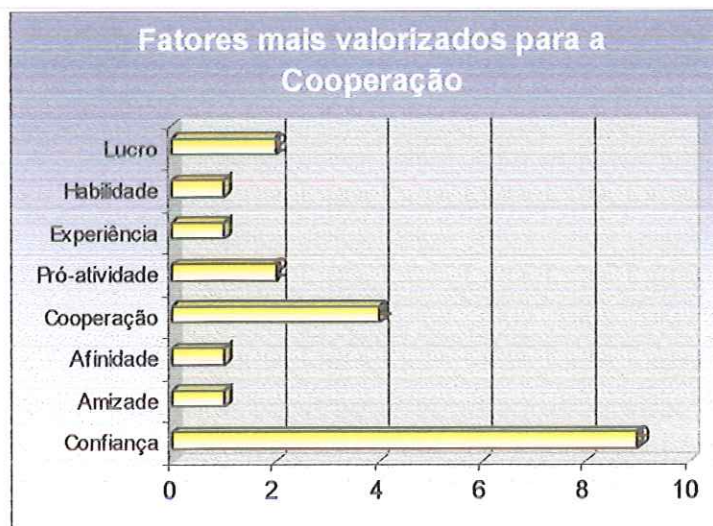


Figura 6.3 - Fatores mais valorizados para a cooperação



Pode-se notar que 100% das empresas citaram, como valor importante para que haja uma cooperação a confiança. A cooperação também é tida como fator bastante valorizado pelos empresários entrevistados. Isto confirma o que a teoria descreve sobre quais são os valores e comportamentos chaves para uma organização virtual: cooperação e confiança.

Sobre a recompensa que é possível obter da OV, tem-se que 33% dos empresários acreditam que é possível alcançar um mercado maior, 22% dizem que se pode ganhar experiência e amizade, outros 22% falam sobre a possibilidade de somar competências e 11% dizem que se pode ganhar maior competitividade, força, ganhos tecnológicos e marketing.

Para alcançar os benefícios citados anteriormente, 56% dos empresários sugerem que a OV seja mais prática e que tenha um projeto único com todas as empresas. Outros 22% dizem que é preciso ter confiança no grupo, agindo honestamente com espírito de equipe. Outros 11% falam sobre grupo coeso, metas comuns e expectativas de médio e longo prazo. E ainda, os outros 11% citam a construção da idéia de baixo para cima e não ao contrário. Veja a Figura 6.4, a seguir.

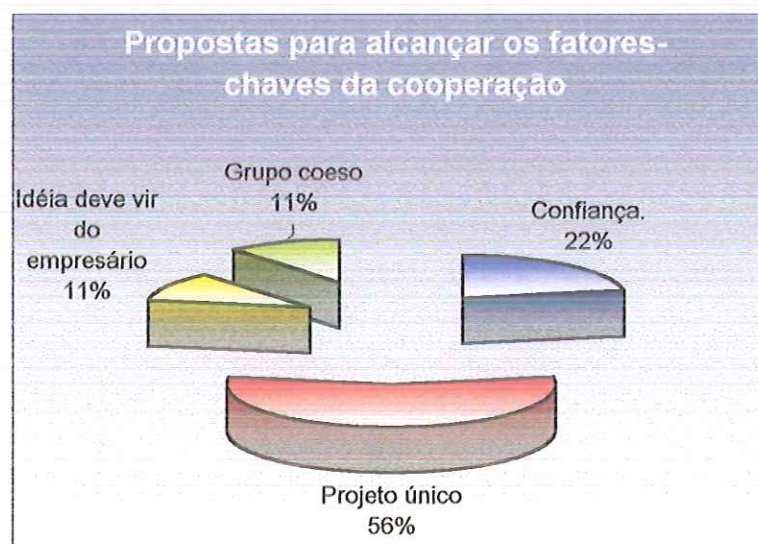


Figura 6.4 - Sugestões para a OV em termos de fatores-chave

Em comentários complementares, dois dos empresários disseram que tais benefícios serão alcançados caso sejam selecionadas empresas adequadas para participar da OV, ou seja, empresas que tenham o perfil de cooperar, que possuam valores e comportamentos confiáveis e não visem o lucro imediato. Comentam que o grande fator-chave para uma OV

obter sucesso está em inserir todos os empresários no projeto, ou seja, canalizar os interesses de todos num só produto.

Quanto aos fatores que, segundo os empresários, são necessários para a manutenção da OV tem-se: com 67% das respostas o compartilhamento dos recursos, com 22% a garantia de que os membros incentivem-se mutuamente mesmo na ausência temporária de uma empresa virtual (EV), 11% diz que deve ser feita uma avaliação freqüente da OV e outros 11% que se tenha um suprimento adequado de informações entre os membros. Entre as medidas sugeridas tem-se o desenvolvimento da confiança e uma comunicação capaz de gerar um clima organizacional no qual as pessoas cooperem entre si. A Tabela 6.3, a seguir, mostra estes fatores necessários para a OV.

Tabela 6.3 - Fatores necessários para a manutenção da OV

	Respostas	Percentuais
Adoção de tecnologias de Informações.	1	11%
Utilização de processos que estimulem a interação.	1	11%
Emprego de técnicas de formação de equipes para montar rapidamente equipes temporárias.	1	11%
Manutenção de comunicação ativa: informando acerca das rotinas, regras, novos membros, finanças, etc.	6	67%

### 6.2.2. Análises do Software

O PRÓ - *Performance Requirement Options*, determina as características fundamentais que melhor se adequam à "função" analisada. O uso deste *software* se aplica quando cada empresário descreve valores e comportamentos que julgam ser importantes para descrever um membro de uma OV.

Reafirma-se aqui que estas análises do *software* já estão descritas no capítulo 5 (etapa T2), a fim de facilitar o entendimento dos resultados coletados. Parte-se portanto, para a etapa (T3) onde o perfil ideal, gerado pelo *software* é definido, e na seqüência, a próxima etapa (T4) define a infra-estrutura sócio-cultural essencial para OVs.

Utilizando-se do *software* PI faz-se o cálculo das médias dos PRÓS, sugeridos individualmente por cada empresários (descritos no capítulo 5 deste trabalho - etapa T3) e,

assim, gera um PRÓ-único, onde define o perfil ideal para um membro da OV. Este PRÓ-único, é apresentado através da Figura 6.6, a seguir.

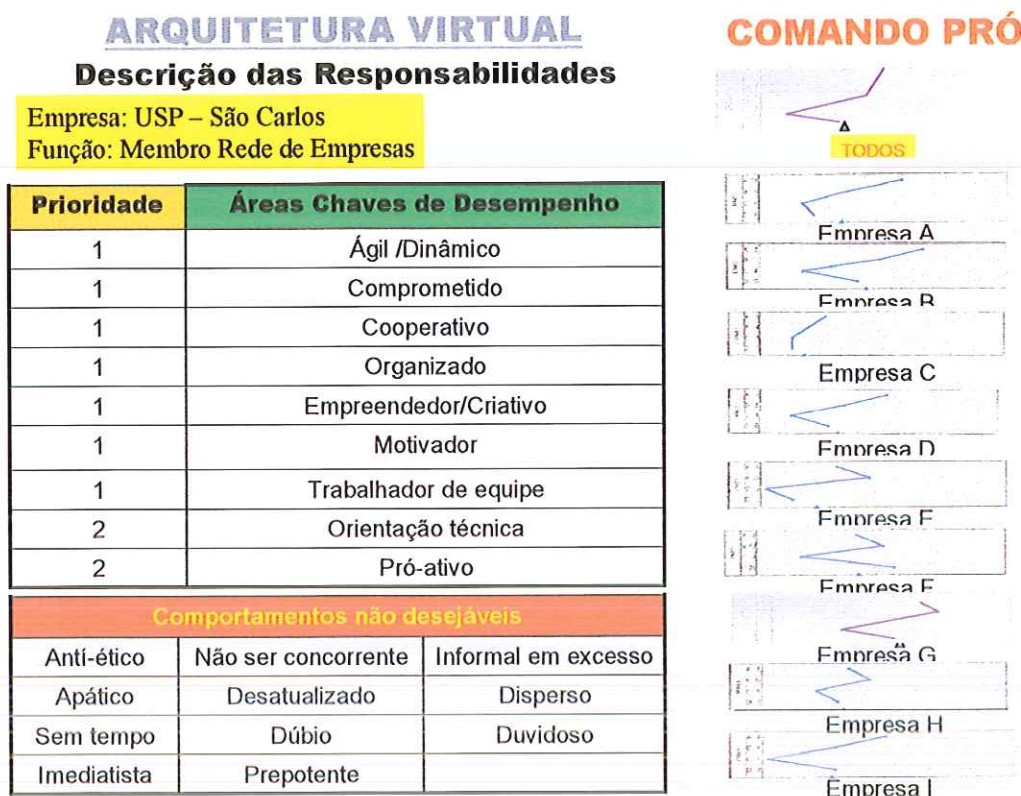


Figura 6.5- Arquitetura Virtual

(Fonte: Software Predictive Index - PI)

Baseado na análise do *software* PI geram-se vários PRÓS que juntos ajudam a descrever a arquitetura virtual dos valores e comportamentos que devem estar presentes na OV. Estes PRÓS estão mostrados no lado direito da figura anterior, representados pelas letras que simbolizam as empresas. Baseado nestes PRÓS, é que gera-se o chamado PRÓ-único apresentado na parte superior do lado direito da figura. Este PRÓ descrito na figura como "todos", representa o PRÓ-único, ou seja, o perfil considerado pelos empresários, como ideal para se trabalhar na OV.

As variáveis que compõem as áreas-chave de desempenho na figura são as que, através dos dados obtidos no questionário, demonstram o perfil ideal de um futuro membro da rede, segundo opinião de todos os empresários. Entretanto, é preciso deixar claro que o

*software* utilizado não analisa todas as variáveis selecionadas para este estudo, portanto, há diferenças entre as variáveis desta figura e apresentadas na Tabela 6.1.

Segundo os empresários, o perfil ideal para ser membro da Organização Virtual é o perfil denominado "26" (terminologia utilizada pelo *software*) que possui as seguintes características: é uma pessoa que tem uma dominância muito alta em seu meio ambiente, através do seu alto fator A (de 6 a 10 quintos de sigma), e não é facilmente dominado pelo meio. Possui também um alto fator B que significa uma alta extroversão, e um perfil que deve animar, motivar, entusiasmar toda a rede. O fator C, responsável pelo ritmo da pessoa, é moderadamente baixo significando que o novo membro deve ser bastante dinâmico e ágil. Quanto à formalidade, representada no *software* pela letra D, um membro da OV deve ter baixo nível de formalidade. Este perfil, segundo as análises do *software*, coincide muito com o perfil de um executivo direcionado para vendas.

Entretanto, não se pode limitar os integrantes da OV baseado somente na exatidão do chamado perfil "26". Isto por que uma rede é composta por vários perfis, que devem ter posturas e comportamentos semelhantes, mas também alguns outros que sejam complementares. No sentido de flexibilizar a variância com que os integrantes da OV tenham perfis semelhantes e ao mesmo tempo complementares, conforme a literatura exposta no capítulo 1 deste trabalho (item 2.4.5), uma flexibilização é gerada pelo *software PI*. A determinação de tal margem de flexibilização não foi disponibilizada pelo *software*.

Nesta flexibilização, cria-se uma margem onde os membros da OV devem se enquadrar. Isto significa que os perfis enquadrados nesta margem, estão aptos a participar de uma organização virtual. A Figura 6.6, a seguir, demonstra esta margem.



Figura 6.6 - Flexibilização do Perfil do Membro da OV

O perfil ideal está demonstrado através da linha azul, tendo fator A (dominância) muito alto (de 6 a 10 quintos de sigma), o fator B (extroversão) moderadamente alto, o fator C (ritmo) muito baixo exigindo uma agilidade e um senso de urgência em alto grau, e ainda, tendo o fator D (formalidade) moderadamente baixo. Entretanto, as margens descritas apresentam uma variância aceitável, demonstrando características sócio-culturais que o empresário da OV deve ter:

- Fator A (Dominância): variando, na escala alta, entre +2 a +8 quintos de sigma, deve ser uma pessoa que influencie as pessoas e o ambiente e não se deixe influenciar facilmente, deve ser seguro de si, independente, ter iniciativa própria e ser competitivo, visionário, ser aquela pessoa que "abre a estrada", ou seja, criativo e cheio de idéias inovadoras;
- Fator B (Extroversão): variando, na escala alta, entre +1 a +7 quintos de sigma deve ter uma grande agilidade mental, ser ótimo vendedor de produtos, serviços e idéias novas, entusiasta dentro do grupo, empático e alguém que compreenda bem os outros integrantes do grupo;

- Fator C (Ritmo): variando, na escala alta, entre -3 e -8 quintos de sigma, deve ter um ritmo acelerado, com senso de urgência aguçado e que não se relaciona bem com uma pessoa que possua um baixo fator A , ou seja, uma pessoa cooperativa, porém acomodada;
- Fator D (Formalidade): variando, na escala alta, entre - 1 a -5 quintos de sigma, deve ser informal, flexível, tolerante à riscos e desinibido;
- Fator Amplitude: que mede o impacto da pessoa no meio ou do meio sobre a pessoa e significa a distância entre um fator mais alto e um mais baixo no gráfico. O perfil ideal deve ter, segundo os empresários, uma amplitude pequena (0 a 5 quintos de sigma) onde, o meio ambiente e as pessoas muito impactam este empresário. Entretanto, nesta variância, é viável para a OV que haja também pessoas que tenham uma amplitude de -6 a +6, ou seja, pessoas que impactam o meio ambiente e as pessoas, mas também aquelas que se deixam influenciar e ser contagiadas pela motivação e idéias inovadoras do grupo;
- Fator M (Energia dos membros da OV): capaz de mensurar o nível de energia do grupo, relacionada ao número de respostas preenchidas no formulário *Predictive Index - Perfil*, a OV possui membros com média energia (46 a 85), significando que aprendem e agem de forma moderada. O novo membro desta OV, segundo estes empresários, deve estar dentro desta mesma classificação.

Como a rede tem valores e comportamentos diversificados, a média corresponde a um ponto onde todos aceitariam e acreditam ser o melhor perfil para participar da OV.

Uma análise conjunta é apresentada a seguir, no sentido de auxiliar na definição da infra-estrutura sócio-cultural.

### 6.2.3. - Análise Conjunta dos Dados

Visando analisar todos os dados obtidos em todas as técnicas utilizadas neste trabalho, esta seção busca resumir as principais análises deste capítulo, auxiliando assim, na definição da infra-estrutura sócio-cultural da OV.

Assim como traçado na metodologia deste trabalho (capítulo 3), as análises feitas estão divididas em variáveis selecionadas, incluídas também as variáveis do *software*.

1. **Empreendedorismo (Visão sobre o futuro):** 100% das empresas que iniciaram o processo de formalização da OV têm, à primeira instância, o perfil empreendedor necessário. Entretanto, no decorrer das pesquisas identifica-se que um, entre nove empresários, não possui este perfil empreendedor;
2. **Cooperação:** 90% das empresas realmente acreditam que a cooperação é o modelo do futuro, mas acreditam que o Brasil não possui esta cultura pois os empresários são, segundo a opinião dos entrevistados, muito individualistas. Segundo esses empresários, o sucesso de uma OV, e até mesmo de outro tipo de rede de empresas, se dá pela presença de uma cultura de cooperação, onde os valores considerados para uma cooperação adequada são: ética, lealdade, confiança, honestidade e transparência, velocidade ou agilidade dos membros para atingir um objetivo e ainda, um empresário cita a importância do contrato para reger a cooperação. Estas parcerias ocorrem graças ao aprendizado sobre o conceito de cooperação que a vivência na OV proporciona. Concordam que entre as vantagens de se cooperar está a troca e soma de experiências, informações e recursos, assim como o incremento de negócios, abertura de oportunidades e um maior mercado. Nestas cooperações o contrato é, em cerca de 33% das respostas, a regra imposta para participação e conduta dos membros envolvidos. Entretanto, outros 44% não tiveram regras e foram baseados na confiança e na informalidade. Outra regra imposta foi somente a assinatura de uma carta de intenção. Isto demonstra que a OV possui empresários que confiam em parcerias informais e outros não. Com relação à cooperação advertem que este é o principal fator capaz de qualificar os membros da OV, através da mudança de mentalidade, de mais empreendedorismo e amadurecimento por parte das empresas, auxiliado por informações sobre as necessidades da empresa;
3. **Confiança:** Mais de 40% das empresas possuíam, no início da OV, uma confiança parcial (CP), nos membros da rede. Estes empresários demonstram credibilidade na OV, porém encaram-na como algo secundário cujo comprometimento não é diretamente benéfico para a sua empresa. Conseqüência natural é que o empresário se torna omissivo e não dirige suas ações coerentemente com o compromisso firmado no início da OV. Os empresários acreditam que "Confiança é um valor que se solidifica com o tempo onde, as atitudes de uma pessoa, não sejam alteradas de

forma negativa e que sua palavra seja suficiente para se formar um acordo". Entre os receios na hora de compartilhar destacam-se: a falta de confiança, a falta de ética, ou seja, o desrespeito com a individualidade, e o roubo da idéia. Entretanto, outros 33% não têm o menor receio em compartilhar novas idéias. Pelo fato de 78% dos empresários já terem sido enganados em alguma relação de sua empresa com outra empresa, a postura dos membros da OV é de, primeiramente, desconfiar do parceiro. De uma maneira geral os empresários confiam nos membros da OV, mas dizem que faltou convivência através da participação em projeto conjunto, sendo assim, possível, ter um maior relacionamento comercial e adquirindo confiança no decorrer do tempo. O ponto mais frisado é: cuidado na escolha dos membros;

4. **Cultura de trabalho à distância:** Inicialmente, a utilização da *internet* nas empresas é rara e, na maioria das vezes, restringe-se ao uso de *e-mail*, demonstrando que, no contexto da OV analisada, não faz parte do cotidiano/hábito, da maioria dos empresários, lidar com o computador freqüentemente. Entretanto, os dados demonstram que esta visão foi bastante alterada, sendo que a maioria dos empresários, cerca de 67%, utilizam constantemente o computador para se comunicar e fazer negócios. Apenas um empresário, o mesmo que não possui o perfil empreendedor, ainda não utiliza devidamente;
5. **Relacionamento (relação):** Os empresários classificam que o grau de relacionamento na OV foi muito bom e os problemas apresentados foram em decorrência particular de cada membro ou por falta de ações e comprometimento, e não no gerenciamento da OV. Entretanto, a necessidade de um órgão de fomentação de OVs com respeitabilidade e credibilidade, e de uma avaliação criteriosa dos futuros membros das OVs tendem a diminuir esta desconfiança inicial;
6. **Motivação:** Todos os empresários estavam, com graus diferentes de motivação na participação da OV. Dentre os motivos pelos quais, cada empresário, resolve unir-se ao grupo da OV estão: o fato do conceito ser forte e abrangente, por serem mesmo empreendedores, pelas possibilidades de crescimento e, finalmente, por buscar maior elo com a universidade. Isto confirma o perfil empreendedor e pró-ativo;
7. **Comprometimento (Responsabilidade):** Em termos de comprometimento, concordam que o grande problema é a ausência de um projeto conjunto na OV e não a falta de comprometimento dos membros. As maiores dificuldades que as empresas têm para participar das atividades exigidas pela OV são em grande parte por falta de



tempo ou por problemas particulares de algumas empresas. Quanto à participação das empresas nas reuniões da OV, pode-se verificar que somente duas empresas diminuíram sua participação nas reuniões da VIRTEC. Entre elas, uma se deve ao fato de ter mudado o setor de atuação, não sendo mais tão prioritária sua participação no projeto, e a outra empresa se deve a problemas financeiros;

8. **Conflito (tensão):** O grande conflito é o comprometimento com as atividades da OV *versus* cotidiano da empresa, ou seja, exigências do processo *versus* cotidiano da empresa. A maioria dos empresários disse não ter havido conflito na OV, mas os que houve foram em decorrência de interesses diferentes e, expectativas alcançadas somente por algumas empresas.
9. **Agilidade (Pró-atividade e Flexibilidade):** Com relação à pró-atividade, a maioria dos empresários se julgam pró-ativos nas atividades da OV, mas outros 33% disseram não ter agido da forma exigida pela OV.

Com relação ao *software*, este acrescenta mais três variáveis antes não consideradas como primordiais mas depois visualizadas como chaves para agregar valor à análise.

10. **Formalidade:** Embora, inicialmente, todos os membros tenham considerado que o código de ética seria capaz de reger as atividades da OV, foi constatado que isto não é suficiente. Ele é importante sim, para que se tenha uma base comum de valores, aos quais todos sigam e fiscalize em seu cumprimento, mas não suficiente. Os empresários são, portanto, pessoas que gostam de certo grau de formalidade, mas idealizam membros que tenham baixo nível de formalidade. Em termos de meios de comunicação comenta-se que a informalidade das empresas foi um fator positivo. Entretanto, cabe ressaltar que, quando o assunto envolvia recursos financeiros e homem/hora das empresas, algumas regras formais tiveram que ser estabelecidas;
11. **Amplitude no ambiente e pessoas:** baseado nos resultados gerados pelo software PI, o perfil ideal deve ter, segundo os empresários, uma amplitude pequena (0 a 5 quintos de sigma) onde o meio ambiente e as pessoas muito impactam este empresário. Entretanto, nesta variância, é viável para a OV que tenham pessoas que impactam o meio ambiente e as pessoas, mas também aquelas que se deixam influenciar e ser contagiadas pela motivação e idéias inovadoras do grupo;

12. **Nível de Energia:** A OV possui membros com média energia (46 a 85), significando que aprendem e agem de forma moderada. O novo membro desta OV, segundo estes empresários, deve estar dentro desta mesma classificação.

A OV possui também algo complementar quando demonstra que 56% dos empresários possuem um estilo de gerência de risco, sendo que outros 22% possuem uma gerência de manutenção e outros 22% estão em conflito. Isto demonstra que empresários mais ousados estão misturados a empresários mais cautelosos e centrados na manutenção da rede. São todos, também, abertos a contatos, ágeis e flexíveis. Todos acreditam que a proposta da OV é muito boa e traz benefícios variados para seus membros. Entre os benefícios alcançados pelos membros, a tabela 6.4 descreve-os.

Tabela 6.4 - Benefícios alcançados pelos membros da OV

- Maior exposição ao mercado
- Novos contatos e parcerias
- *Marketing*
- Cursos oferecidos pela universidade
- Proximidade com centros de pesquisas
- Participação em uma OV de referência, como a VIRTEC

E, também, de uma forma geral os problemas vivenciados na OV são descritos na Tabela 6.5, a seguir.

Tabela 6.5 - Problemas vivenciados pela OV

- Falta de pró-atividade e comprometimento do grupo como um todo
- Não existência de financiamentos para viabilizar a OV
- Diferenças culturais entre as empresas, principalmente quanto à cooperação
- Capacidade fabril no limite
- Não havia disseminação dos conceitos adquiridos na OV
- Dificuldade de agenda comum entre os membros (falta de tempo)
- Ausência de um agente moderador de conflitos
- Falta de comprometimento de alguns membros
- Mudanças rápidas de opiniões, invalidando atividades

- Resistência de algumas empresas em divulgar processos internos
- Diferente velocidade entre universidade e a empresa
- Burocracia jurídica dificultando as regras das EVs.
- Maior clareza dos papéis de cada empresário dentro da OV
- Ausência de um projeto em conjunto

De uma forma geral, estas são as atitudes, valores, comportamentos e sugestões dos membros da OV com relação às variáveis selecionadas para analisá-los. A fim de apresentar um resumo sobre aspectos sócio-culturais presentes no ambiente da OV analisada, a Tabela 6.6, apresenta estes aspectos representando cada empresa por letras (exemplo: letra A significa a empresa A).

Tabela 6.6- Aspectos positivos e negativos presentes na OV

Aspectos positivos		Aspectos Negativos	
Valores	Empresa	Valores	Empresa
Integração	A, F, I	Socialmente retraído	B,C,G,H
Criatividade	B, G, H, I	Capacidade fabril esgotada	D
Pró-atividade	B, D, F	Ocupado ao extremo	I
Cauteloso	D, G	Ritmo lento	C
Organizado	G	Imediatista	I, B
Cooperação	A, D, E	Visar lucro imediato	C, I
Socialmente desinibido	A, I	Informalidade em excesso	F
Ritmo acelerado	A, E, F, G, I	Comprometimento parcial	A, B, G, H, I
Transparência	A, B, G, H	Não integrado	C
Confiança	A, C, G	Formal em excesso	A, B
Ousadia	B, E, H, I	Informal em excesso	F
Motivação	A, B, C, E	Crítico em excesso	F
Comprometimento total	C, D, E, F		
Empreendedorismo	A, B, F, I		
Agilidade	E, F		

Estes são valores desejáveis (positivos) e indesejáveis (negativos) na OV. Ao considerar o número de vezes que cada empresa participa de cada aspecto apresentado na tabela anterior, verifica-se que os aspectos positivos mais presentes na OV analisada são: integração, criatividade, pró-atividade, cooperação, motivação, ritmo acelerado, transparência, confiança, ousadia, comprometimento total e empreendedorismo. Entretanto, apesar do comprometimento total de algumas empresas nas atividades da OV, a maior parte delas, ou seja, 56%, tiveram um comprometimento parcial, prejudicando assim, muitas das atividades da OV.

A Figura 6.7, a seguir, demonstra portanto, os aspectos positivos primordiais da OV (à esquerda da figura), assim como, os aspectos positivos secundários (à direita da figura).

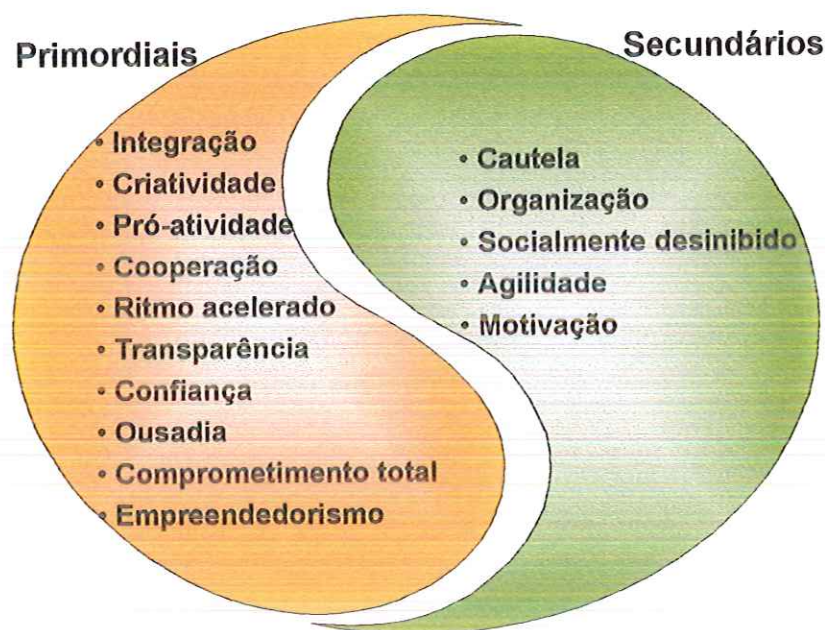


Figura 6.7- Aspectos Primordiais e Secundários da OV

Os aspectos aqui denominados de secundários não significam ter menor importância, pois complementam positivamente a OV, mas sim que são os menos presentes na OV.

Possuem, portanto, grandes semelhanças ao perfil desenhado por eles como o ideal para participar da OV. O ideal é que o empresário domine o ambiente, seja extrovertido, empático, motivador, entusiasta, seja bastante dinâmico e ágil, com baixo nível de

formalidade, tenha um perfil direcionado para vendas, tenha iniciativa própria, seja visionário, criativo e desinibido.

A Tabela 6.6 ainda mostra que a empresa que mais apresenta aspectos positivos é a empresa A e, a que mais apresenta aspectos negativos são: empresa B, C e I. A empresa H, que apesar de possuir poucos fatores positivos, também demonstra ter somente dois aspectos negativos.

Baseado nestes aspectos, pode-se concordar que os fatores *hard* (desenvolvimento, produção, compras, entre outros), que segundo ISHAYA & MACAULAY (1996), explicadas no capítulo 2 deste trabalho, devem ser complementares, ou seja, cada um contribui com habilidades diferentes que acabam por complementar o todo, e ainda, os fatores *soft* (atitudes, valores, entre outros), devem ser semelhantes para que as barreiras sócio-culturais não sejam potencializadas.

O fato de praticamente todos os membros da OV analisada estarem próximos da definição tida como ideal ajuda nos resultados positivos gerados por esta OV analisada. Este fato serve de auxílio e referencial para a construção de uma infra-estrutura sócio-cultural essencial que suporte a participação de empresas em organizações virtuais, definida da etapa seguinte (T4).

#### **6.4. Ambiente Ideal para OV (T4): Proposta da Infra-estrutura Sócio-cultural Essencial**

Acerca dos procedimentos e formas de mensuração de aspectos sócio-culturais realizados nesta pesquisa, leva-se a definir um processo de análise baseado em noções do perfil atual que compõe uma Organização Virtual e o perfil ideal, refletido no ambiente deste tipo de rede. A partir da correlação entre as "condições" atuais e ideais, são obtidos aspectos sócio-culturais importantes para o bom desempenho de uma OV, na percepção do respondente via questionário e entrevista, assim como dos resultados do software, da literatura utilizada para estudo e da experiência da pesquisadora.

Para desenvolver-se uma estratégia integrada bem sucedida para um aglomerado de unidades de negócios, é preciso, segundo BUZZELL & GALE (1991), que aprendamos tanto quanto possível a respeito das unidades individuais e da estrutura do aglomerado. Uma vez reunidos e validados os dados estratégicos, a administração pode começar a identificar

problemas e oportunidades gerais examinando os aglomerados através de uma série de pontos de vista.

Portanto, através da análise individual de cada membro da OV selecionada pode-se traçar algumas características nos atuais membros da OV e perfis esperados, tidos pelos empresários, como os ideais para fazer parte de uma OV no futuro. Portanto, após conhecer aspectos sócio-culturais da OV, diagnosticar os problemas, fatores-chave para o sucesso da OV, alterações necessárias, torna-se possível definir e propor uma Infra-estrutura Essencial para Organizações Virtuais com valores e comportamentos desejáveis. Estes valores e comportamentos adicionam valores à literatura que tomam como chaves somente a cooperação e a confiança (item 2.4.5). Estes valores e comportamentos estão demonstrados na

Figura 6.8.



Figura 6.8- Infra-estrutura Sócio-cultural Essencial para uma Organização Virtual

Entretanto, alguns valores e comportamentos não desejáveis na OV estão também demonstrados a seguir, através da Figura 6.9.



Figura 6.9- Valores e Comportamentos não desejáveis no ambiente da OV

Vale acrescentar duas condições tidas como importantes para que uma empresa considere antes de entrar para uma organização virtual: não ser concorrente entre si e não possuir capacidade fabril no limite. Estes dois fatores são problemáticos para uma OV e podem prejudicar o bom desempenho de suas empresas virtuais.

De uma forma geral, para participar de uma OV é preciso considerar a infra-estrutura sócio-cultural proposta por este trabalho e também considerar aqueles valores e comportamentos que não são desejáveis no ambiente da rede. Considerar também que implantar tal infra-estrutura numa OV é um processo evolutivo de ações conjuntas, comportamento das empresas-membro, gerenciamento e reações de dependência inserido no desenvolvimento de um ambiente de negócios capaz de suportar a participar das empresas em organizações virtuais.

Deixa-se claro que esta infra-estrutura está sujeita a desvios sócio-culturais tidos como agravantes/atenuantes e deve ser portanto adaptável em qualquer ambiente cabível de normalidade. Quando se trata de aspectos sócio-culturais a validação de um "modelo" torna-se extremamente discutível. Isto se deve ao fato da cultura e suas mudanças serem uma negociação constante, pois são organismos vivos que são criados e recriados constantemente.

## Capítulo 7 - Considerações Finais e Sugestões

### 7.1. Introdução

Uma OV é formada por quatro infra-estruturas básicas, abrangendo aspectos físicos, legal, de informação e sócio-cultural. O sucesso de uma OV é resultado de uma estrutura sólida, dinâmica e ágil conseguida através de criterioso processo de criação, desenvolvimento e, gerenciamento de cada uma destas infra-estruturas bem como, do equilíbrio entre as mesmas.

Diante das análises realizadas pode-se afirmar que o maior gerador de insucesso de uma OV está portanto, numa deficiente infra-estrutura sócio-cultural, formada por membros que apresentam valores e comportamentos inadequados e, que não conseguem se situar dentro da OV.

Inserido neste contexto tem-se o problema deste trabalho: "quais os aspectos sócio-culturais essenciais que contribuam e quais prejudicam o adequado desempenho da OV. A hipótese levantada é de que: " As Organizações Virtuais possuem problemas sócio-culturais que podem prejudicar o bom desempenho da organização assim como, das possíveis empresas virtuais que possam surgir. Para tal torna-se necessário uma infra-estrutura sócio-cultural que seja capaz de esclarecer, alertar e complementar as pesquisas sobre OV e EV". Através do estudo realizado por este trabalho, confirma-se a hipótese e, esta infra-estrutura é, então, estabelecida contendo valores e comportamentos sócio-culturais identificados como fatores essenciais para instalação e viabilização de uma OV.

O estudo dos perfis apresentados pelos empresários participantes da OV permitiu a formação de idéias e a formulação de algumas considerações e sugestões sobre os problemas e benefícios de uma OV.



## 7.2. Considerações

De uma forma geral, o funcionamento e a estruturação de uma OV interessa a 100% dos empresários consultados. Isto se deve ao fato de caracterizar uma forma de ampliar os conceitos individuais, aprender a dividir idéias, bem como, a criticá-las buscando um crescimento do grupo. Estes resultados mostram que a Organização Virtual pode ser uma realidade interessante e que realmente pode trazer benefícios aos participantes.

Diante da pesquisa é também constatado que a OV possui um conceito forte, arrojado, abrangente e inovador, capaz de gerar benefícios às empresas-membro através de novas estratégias, conceitos e experiências diferentes, embasadas em métodos científicos, que podem significar maior e melhor atendimento aos clientes, novos mercados e uma maior proximidade com centros de pesquisa.

Um dos pontos mostrados bastante reforçados pela pesquisa está no fato de que os aspectos sócio-culturais são de extrema importância e pontos-chave para o sucesso de uma OV; afinal, a cultura é o cimento normativo que segura a empresa integrada. A compreensão de tais valores e comportamentos serve como uma bússola que direciona o melhor desempenho da OV. Portanto, as empresas que se candidatarem a participar da OV devem ter, a princípio, uma confiança parcial nos membros e, querer trabalhar em equipe, facilitando assim, várias barreiras sócio-culturais. Afinal, uma OV exige de seus membros uma cooperação baseada principalmente em confiança e postura ética.

São então identificados, nesta infra-estrutura essencial proposta por este trabalho, valores e comportamentos primários, tais como: a cooperação, a confiança, a transparência, a agilidade, a capacidade de integrar e trabalhar em equipe, o comprometimento, a proatividade e o *empreendedorismo*. Também devem ser considerados, os valores e comportamentos secundários não menos importantes, mas presentes em menores índices na pesquisa realizada, tais como: possuir habilidade, experiência, afinidade, motivação, criatividade, competência, organização e visar lucro não imediato. Estes valores e comportamentos são princípios que devem reger a OV e que todos os membros devem saber, compreender, querer e considerar.

Portanto, a OV necessita de cuidados especiais, pois possui uma estrutura diferenciada das demais organizações, exigindo, conseqüentemente, que seus membros tenham valores e comportamentos também diferenciados. Entre estes valores e comportamentos diferenciados exige-se certo grau de flexibilidade, de informalidade, alto grau de confiança, extrema

agilidade, dinamicidade e gestão de risco, devendo a OV levar em consideração algumas recomendações.

### 7.3. Recomendações dos Empresários

Analisados os problemas e potencialidades de uma OV, primeiramente deve-se considerar os aspectos, ou melhor, valores e comportamentos sócio-culturais colocados como fundamentais para o funcionamento da OV. Neste contexto, algumas recomendações constatadas pela pesquisa são importantes.

A primeira recomendação baseia-se no fato de que a maior barreira para o estabelecimento de uma base sócio-cultural essencial está relacionada à cultura de confiança. Implantar tal cultura envolve um processo de seleção criterioso e rigoroso e, de mudanças nos valores e comportamentos humanos dos membros da OV. Entretanto, para desenvolver-se uma estratégia integrada bem sucedida para um aglomerado de unidades de negócios, é preciso, segundo BUZZEL & GALE (1991), aprender, tanto quanto possível, a respeito das unidades individuais e da estrutura do aglomerado. Uma vez reunidos e validados os dados estratégicos, a administração pode começar a identificar, problemas e oportunidades examinando, assim, os aglomerados através de uma série de pontos de vista.

Os aspectos de consolidação e socialização dos valores e comportamentos mútuos, que sejam semelhantes e ao mesmo tempo complementares, exigem um processo cauteloso. Entre estas etapas de socialização, tem-se a análise e transmissão de valores em comum que devem ser vistos como princípios básicos que norteiam todas as ações e, assim, servirem como base de compromisso para a empresa. Esses princípios básicos definem, segundo NEUHAUSER *et al.* (2001), como a empresa vai reagir à determinada situação.

Enfrentar tais barreiras deve se dar, inicialmente, com um planejamento que inclua desde o real esclarecimento do que uma OV pode oferecer aos participantes, até uma análise rigorosa sobre o perfil de cada membro da empresa tendo como referencial os valores e comportamentos apresentados por este trabalho como a infra-estrutura sócio-cultural essencial para o bom desempenho da OV. Neste ponto, alerta-se para o cuidado na escolha do tipo de ferramenta que será utilizada para identificar o perfil dos participantes e, ainda, as regras formais ou informais que validarão o funcionamento destas organizações. Esta é portanto, uma das principais recomendações dadas por este trabalho.

A segunda recomendação, está na criação de uma estrutura operacional capaz de gerenciar as atividades da OV. Tal estrutura deve promover uma maior interação entre os membros da organização, promover maior número de encontros regulares e horários definidos, respeitar a disponibilidade das empresas-membro tendo, como fim, a presença das mesmas em todas as atividades da OV possibilitando assim, uma maior convivência, comprometimento e criando condições para o estabelecimento de uma cultura de confiança.

É ainda função desta estrutura operacional, a criação de um caixa financeiro comum na OV e a existência de alguém ou de uma comissão que procure por oportunidades concretas, atendendo aos clientes, buscando novas oportunidades de mercado e gerando EVs. Quanto às expectativas, outra atividade que deve estar presente nesta OV é a clareza do que esta organização pode oferecer aos participantes fazendo assim, com que cada empresa não gere expectativas fora do contexto alcançado pela OV.

Esta estrutura operacional deve estar apta a gerenciar a questão sócio-cultural da empresa e, a utilizá-la como um guia para auxiliar o gerenciamento sobre valores e comportamentos que devem ser controlados para o objetivo pelo qual a OV é formada. Esta recomendação é inserida no contexto de que para a maioria dos empresários, 78%, a grande dificuldade para o bom funcionamento da OV está relacionada com a questão sócio-cultural, mais especificamente, com a cultura de confiança.

Este trabalho evidencia que as carências de uma OV, não estão ligadas apenas a uma deficiente infra-estrutura sócio-cultural, resultado da falta de entendimento dos aspectos necessários para a sua formação, bem como na deficiência de um gerador que conheça os pontos críticos de cada infra-estrutura mas, também, da necessidade de uma maior interação entre universidades e empresa, agregado a incentivos por parte de órgãos governamentais.

Diante deste quadro de considerações e recomendações colhidos no decorrer do trabalho, algumas sugestões podem ser dadas indo, desde a necessária consideração da infra-estrutura sócio-cultural essencial proposta por este trabalho e da presença de um gerenciador de conflitos até, a maior interações entre as universidades e as empresas e incentivos por órgãos governamentais.

## 7.4. Sugestões da Autora

No que diz respeito à infra-estrutura sócio-cultural são sugeridas duas "ferramentas" a fim de que as qualidades dos membros sejam estimuladas, as diferenças sejam canalizadas para a complementação e, não para o distanciamento uma das outras e, ainda, para que os aspectos indesejados sejam anulados.

### 7.4.1. Ferramentas Sugeridas

A primeira delas é o rigor exigido em um dos primeiros processos do *Framework* de Negócios Virtuais Globais: a seleção das empresas. Este processo deve ser cauteloso, com diagnóstico criterioso através de variadas ferramentas que, a pesquisa aqui apresentada, demonstra serem complementares e agregarem valores enriquecedores à análise. A sugestão fica portanto, que o perfil de um candidato a participar da OV seja baseado, não somente na percepção ou indicação de outras empresas, mas também utilize ferramentas computacionais, entrevistas, questionários e, se possível, a observação, a fim de que pontos positivos e negativos sejam inicialmente identificados.

Portanto, os benefícios citados pelos membros da OV analisada somente serão alcançados caso seja considerado o seguinte pré-requisito: sejam selecionadas empresas adequadas para participar da OV, ou seja, empresas que tenham o perfil de cooperar, que possuam valores e comportamentos confiáveis e não visem lucro imediato, como demonstrado através da infra-estrutura sócio-cultural essencial proposta (Figura - 6.12). Através da análise do perfil do candidato a entrar na OV, torna-se possível identificar valores e comportamentos inadequados, principalmente no que diz respeito ao nível de confiança e cooperação fazendo com que o gerenciamento de conflitos na OV possa ser amenizado e a cultura da confiança ser, então, estabelecida.

É importante salientar, contudo, que a diversidade de valores e comportamentos podem ser benéficos à OV desde que estes possam complementar deficiências aceitáveis de outros componentes e, que não sejam um fator de desestruturação e sim, de motivação. Esta motivação se dá através da exposição de idéias diferentes gerando assim, discussões aprofundadas que visem o crescimento da organização como um todo.

Assim, as empresas candidatas a formarem ou participarem de uma OV devem ter suas competências muito bem definidas, saberem sua identidade no mercado, serem confiáveis, bem como quererem trabalhar em equipe. Cada empresa já deve estar operando

numa economia mundial. Daqui para frente, é preciso saber suas competências básicas e focalizar, com muita clareza e muito de perto, o desempenho do conhecimento, da tecnologia, do marketing e de outras funções numa área determinada. As empresas do futuro precisarão ser, portanto, cada vez mais especializadas e globais, mesmo que operem num pequeno bairro.

A segunda ferramenta sugerida é ter um gerenciador adequado à OV, um mediador, que seja capaz de trabalhar a cultura de confiança, o comprometimento total das empresas, não só pela presença das mesmas em reuniões, mas na procura de novos mercados, no marketing da OV e na geração de futuras EVs. Ou seja, um gerenciador capaz de selecionar membros, instalar e conduzir todo o processo ou ciclo de atividades de uma organização virtual, buscando a sinergia e interesses comuns. Isto pode ser alcançado quando este gerenciador de conflitos, tiver uma maior convivência e execução de negócios conjuntos e, de uma observação cuidadosa e lenta das atitudes e ações dos participantes, capaz de identificar seus pontos positivos e negativos. Este gerenciador de conflitos poderia ter seu trabalho facilitado caso existisse a estrutura operacional na OV, recomendada anteriormente (item 7.3). Entretanto, cabe a cada OV decidir se este gerenciador deve ou não ser responsável pelo funcionamento desta infra-estrutura operacional. Este gerenciador pode ser o chamado agenciador virtual (*broker*), ou ser uma nova entidade agregada a uma organização virtual.

Um dos motivos pelos quais se cria uma base estável de cooperação, está justamente no fato de criar condições de conhecimento mútuo e estreitamento de laços profissionais e pessoais entre as empresas-membro. Este deve ser portanto, um dos papéis do gerenciador. O conhecimento mútuo e este estreitamento nos relacionamentos dos membros da OV podem ser baseados nos conceitos da educação corporativa, onde a aprendizagem organizacional sobre valores e comportamentos necessários para participar de uma OV deve estar sempre em contínua atividade.

Pode, ainda, cuidar para que as ferramentas facilitadoras da OV, como por exemplo, a tecnologia de informação (TI), funcione de forma adequada e até ofereça serviços como o *e-business* à OV. Este gerenciador deve saber explorar melhor a inteligência da OV, fazendo com que a organização seja geradora de produtos. Deve gerar mecanismos capazes de estudar e compreender os pontos positivos e problemáticos entre as empresas-membro, criando meios de solucionar as dificuldades e potencializar os melhores pontos.

Além disto, este mediador serviria como um motivador, um cobrador de gerenciamento, capaz de identificar a "inteligência" individual e também da OV como um todo e, assim, gerar EVs. Este gerenciador deve ter uma renda fixa e uma parcela do lucro/prejuízo das EVs comprometidos, obrigando-o a tomar certos cuidados com negócios sugeridos. Ou seja, esta entidade aqui chamada de "gerenciador de conflitos" deve ser alguém neutro circulando pela OV e gerando mecanismos para melhorar a sinergia das idéias no ambiente analisado.

Não somente as regras estabelecidas devem ser cumpridas, mas também, um encorajamento contínuo deve ser desenvolvido pelo gerenciador. Uma vez capturado o senso de motivação e cooperação, o ciclo de vida da EV poderá ter uma maior chance de obter sucesso e, as questões comportamentais e culturais poderão convergir para um ponto comum de entendimento.

Portanto, algumas observações feitas na OV estudada representam, importantes pontos que devem ser considerados na formação de outras organizações virtuais. Neste contexto, insere-se a formalidade vigente na OV, que não deve ser descartada, contudo não deve ser levada a extremos; ainda deve-se exigir dos participantes uma atenção igualitária à organização, para que não haja o total comprometimento de alguns contrastando com o descaso de outros.

#### **7.4.2. Interações Importantes**

Além destas duas ferramentas a inserção da universidade neste processo é extremamente benéfica. Porém, esta deve ter seu papel definido, quer seja como gerenciadora, quer seja como membro da OV esclarecendo assim, o seu papel, tão questionado pelos empresários da OV analisada.

No caso específico da OV analisada neste trabalho, a universidade teve o papel de gerenciadora e mediadora dos processos da OV, mas no caso de outras OVs, como sugestão, esta também poderia estar participando como um membro e não como gerenciadora. Desta forma, a universidade poderia disponibilizar seus conhecimentos/tecnologias para as EVs, melhorar o nível técnico das empresas membro da OV, assim como, dela própria, através do fornecimento de estagiários que tivessem o papel de mediador entre o ambiente da OV e cotidiano de cada empresa membro. Esta intermediação, via estagiários, traria maior interação entre a empresa-membro e o ambiente da OV, além de um maior aperfeiçoamento dos estagiários através da vivência empresarial conciliada com os conhecimentos adquiridos

na universidade. Outra forma de transferir seus conhecimentos para a OV, poderia se dar através de simpósios, *workshops* e conferências no contexto da OV.

Através desta colocação com relação à universidade, busca-se um deslocamento da universidade para a sociedade deixando, em partes, o lado "ensinar" para o lado "aprender", como receptores ativos e não mais passivos, com a sociedade e com sua dinâmica competitiva. Em contrapartida, os conhecimentos adquiridos nesta experiência devem ser transportados para o meio acadêmico em formas de gerenciador de processos, convertendo estes conhecimentos/dados em ciência.

Outra interação importante está quanto ao apoio de órgãos governamentais. Os órgãos governamentais não devem se ausentar destes projetos. Tanto o governo Federal, Estadual e Municipal devem oferecer incentivos à formação de OVs através de estratégias capazes de integrar o maior número de empresas bem como no estímulo à formação e consolidação de pólos tecnológicos e industriais gerando assim, novas oportunidades de negócios.

### 7.5. Contribuições do Trabalho

Entre algumas contribuições que este trabalho traz, em termos científicos, tem-se o aprofundamento do conhecimento acerca da importância dos aspectos sócio-culturais na formação de OVs e EVs; a inovação e melhoria do processo e fluência dos mecanismos necessários para o bom funcionamento de uma Organização Virtual presentes no *Framework* e ainda, a coerência entre o ambiente sócio-cultural essencial proposto por este trabalho. Com isto, complementa-se as infra-estruturas necessárias para uma OV (legal, física e de informação), ou seja, adiciona conceitos, baseados em valores e comportamentos essenciais válidos para compor a infra-estrutura sócio-cultural da OV, fazendo com que esta seja eficaz e alcance os benefícios requeridos.

Como não há pesquisas que avaliem profundamente aspectos sócio-culturais em redes de empresas, ainda mais no caso específico de OV, a originalidade dos resultados aqui alcançados têm contribuição ao estudo científico. Outro benefício oferecido à comunidade científica, é que os resultados aqui apresentados podem ser utilizados para criar um cenário de como se dá a relação entre parceiros, como por exemplo, a universidade e, as empresas.

Em termos empresariais, este trabalho contribui na confirmação de que uma OV é realmente benéfica para seus participantes, principalmente na região de São Carlos onde se

encontram pólos tecnológicos de grande potencial e que estão limitados por escassez de variados recursos. Serve também como alerta a ser considerado sobre aspectos sócio-culturais que podem vir a prejudicar o bom desempenho de uma OV, através da eliminação e/ou diminuição de barreiras sócio-culturais presentes nos membros da OV frente a negócios dinâmicos. Outra contribuição está no fato de que, sendo as OV ambientes adequados para a cooperação de empresas, principalmente pequenas e médias, este trabalho tenta reorganizar e demonstrar a estas empresas como devem se portar diante deste novo cenário extremamente dinâmico do mercado e, quais os benefícios possíveis de serem alcançados através de trabalho em grupo, marketing em mídias antes inatingíveis, maior acesso ao conhecimento produzido nas universidades, maior cooperação e, conseqüentemente, maior retorno financeiro.

Este é portanto, um processo interativo de longo prazo, gradativo, de construção, passível de rotatividade, pois há um grande conflito que são os interesses individuais *versus* os interesses da OV. A condução desse processo cabe portanto, ao gerenciador e aos membros da OV como um todo, via entendimento de que os membros são atores diretos e têm responsabilidades diretas nos resultados obtidos da OV, e através da demonstração de que o ganho das empresas por participar de uma OV não está apenas nos lucros diretos de negócios e desenvolvimento sócio-econômico, mas também, na cultura de agilidade, na cultura de cooperação, na cultura de confiança que adquirem e ainda, no alcance de marketing e geração de competências complementares, independentemente da região onde será implementada. Afinal, a formação sócio-cultural da OV toma uma organização mais vantajosa pois consegue unir diferentes aptidões, valores e crenças em algo a mais para a empresa.

Enfim, esta análise estabelece valores e comportamentos essenciais para que a infraestrutura sócio-econômica viabilize a instalação e o adequado desempenho da empresa, e assumo o papel de base normativa da OV.

## 7.6. Sugestões para Trabalhos Futuros

A continuidade deste trabalho pode se dar, entre outras formas, através da validação de tal infra-estrutura sócio-cultural, assim como, as recomendações dadas neste capítulo, aplicadas em outra OV que possa vir a surgir. Esta validação seria a confirmação de que a infra-estrutura aqui proposta é capaz de gerar um ambiente adequado para a formação e/ou



continuidade de uma cultura de cooperação, baseada principalmente em confiança, entre as empresas-membro. Entretanto, são listadas pontualmente a seguir, algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Estudo sobre métodos, processos e/ou ferramentas capazes de auxiliar o gerenciador a minimizar os problemas que possam surgir na OV, e a explorar, da melhor forma possível, a "inteligência" da OV através de estudos e compreensão de fatores que podem potencializar as competências *hard* e *soft* dos membros da OV. Ou seja, uma metodologia de gestão composta por: elaboração de um mapa organizacional de gestão; estudo sobre as possibilidades de se criar um cenário que integre parceiros potenciais, entre eles estão: empresas do pólo tecnológico da região, universidades e entidades governamentais; criação de formas de estabelecer relacionamentos diários entre os membros, utilizando-se da tecnologia de informação para que os laços sociais entre os membros sejam fortalecidos; e, aplicação do conceito de educação corporativa criando assim, uma ferramenta capaz de gerar conhecimento mútuo e o estreitamento nos relacionamentos profissionais e pessoais entre os membros da OV.
- A validação desta infra-estrutura em outras OVs que possam surgir e, até mesmo, em outros tipos diferentes de redes de cooperação entre empresas.
- Finalizar o *Framework* (GVE), incluindo a proposta sócio-cultural deste trabalho, com projeção para o preparo de futuras de redes de empresas.
- Elaboração ou melhoria de uma conduta sócio-cultural essencial através de um código de ética amparado pela infra-estrutura legal.
- Criar mecanismos para que uma cultura corporativa seja o grande trunfo que sustente qualquer que seja a estratégia adotada pela empresa.

## **ANEXOS**

---

ANEXO I – Explicação do *Software Predictive Index (PI)*

ANEXO II - Código de Ética da Organização Virtual

ANEXO III – Contrato do *Cluster*

ANEXO IV– Roteiro da Entrevista

ANEXO V – Codificação do Roteiro da Entrevista

ANEXO VI - Questionário

ANEXO VII - Artigos publicados sobre a OV selecionada.

---

---

---

**ANEXO I – Explicação do *Software Predictive Index (PI)***

---

---



## Kronos (A)

Mark Ain sentou-se diante de sua escrivaninha e ficou a pensar sobre qual deveria ser o seu papel em sua própria empresa. Mark havia fundado a Kronos Inc. há 13 anos. Agora, em abril de 1990, era uma empresa de 35 milhões de dólares, que fabricava e vendia sistema de contabilidade - essencialmente, relógios de ponto computadorizados. No mês anterior, Mark tinha pedido a seu COO, Garret Lewis, que se demitisse. Durante o último mês Mark tinha estado a imaginar: deveria procurar outro COO para preencher esta vaga, ou deveria ele próprio dirigir a equipe de vice-presidentes da Kronos? Na semana anterior Mark tinha participado de um treinamento dado pela Praendex Inc. A Praendex desenvolveu uma técnica de avaliação da personalidade que é usada para ajudar os profissionais a compreender seu próprio comportamento sob uma abordagem gerencial, assim como o comportamento e motivadores das pessoas que trabalham para eles. Esta ferramenta - Predictive Index (Índice de Previsibilidade) - tinha sido usada por outras pessoas na Kronos por aproximadamente um ano, com excelentes resultados.

Mark sentira que havia aprendido muito sobre si mesmo e sobre sua equipe gerencial - no treinamento do Predictive Index (Índice de Previsibilidade). A pergunta era, que compreensão isto fornecera ao seu problema atual, e que solução, caso houvesse alguma, isto sugeria?

### FORMAÇÃO

Mark Ain graduou-se no Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT) em 1964 com o grau de Bacharel em Ciências e obteve seu mestrado em Administração de Empresas (MBA) da Universidade de Rochester em 1967. Ele nos contou sobre sua formação e experiência profissional como segue:

Eu gostei de meu mestrado. Rochester é uma Instituição muito teórica - nos moldes da Universidade de Chicago. Havia alguns cursos como o de Marketing - que eu considerava serem uma perda de tempo porque as disciplinas não se prestavam a esta abordagem teórica. Mas eu realmente gostava de comportamento e desenvolvimento organizacional, e o meu mestrado (MBA) foi feito nesta área. Eu estava sempre interessado no que fazia as empresas e as pessoas vibrarem.

---

*Professor Michael J. Roberts preparou este caso como base para discussão de classe, mais do que para ilustrar sua efetividade ou eficiência ao lidar com uma situação administrativa.*

Translated in full with permission of the Harvard Business School by Neusa Miguel of Praendex Brasil, São Paulo, Brazil. Sole responsibility for accuracy of the translation rests with the translator.

This translation, Copyright 1993 by President and fellows of Harvard College.

The original case entitled Kronos (A) N° N9-393-050 Copyright 1993 by President and Fellows of Harvard College was prepared by Michael J. Roberts of the Harvard Business School as a basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.

Esta é uma tradução integral autorizada pela Harvard Business School feita por Neusa Miguel, São Paulo, Brasil. A tradutora assume a inteira responsabilidade pela exatidão da tradução. Esta tradução tem o Copyright 1993 pelo President and Fellows of Harvard College. O caso original intitulado Kronos, Copyright 1993 pelo President and Fellows of Harvard College, foi preparado por Michael J. Roberts, com base para discussão acadêmica, não com o fim de ilustrar o tratamento efetivo ou não numa situação administrativa.

rígido. Preferem delegar detalhes e “realizar o trabalho ao estilo deles,” sem se preocuparem com convenções ou expectativas.

Naturalmente, devido ao fato das pessoas apresentarem Fatores Altos - e Baixos, os padrões comportamentais e motivacionais são resultantes de uma combinação complexa destes Fatores.

### **A Experiência da Kronos com o PI**

A Kronos começou a utilizar o PI em 1989 para tratar de algumas questões relativas à sua equipe de vendas. Stan Kulfan, um consultor da Praendex, descreveu o problema:

A Kronos estava tendo uma rotatividade altíssima na sua equipe de vendas. Mark sentiu que a Kronos não conseguia manter os vendedores durante um período suficiente para justificar o grande investimento que a empresa estava fazendo em treinamento técnico. Quando comecei a falar com as pessoas na empresa, ninguém entrava num acordo sobre qual era o problema e como resolvê-lo. Aplicamos a pesquisa PI em toda a organização de vendas, e o problema tornou-se muito mais claro.

Em primeiro lugar, a empresa tinha uma mistura de dois tipos de vendedores. As pessoas com Bs e Ds Altos realizavam um ótimo trabalho operando com as contas existentes. Mas a Kronos estava abrindo novos mercados, introduzindo novos produtos, e foi necessário pessoas com Alto A e Alto B para terem um bom desempenho. O traço de A Alto significa que elas são agressivas ao lidarem com os clientes, mas ele também traduz um desejo de ficar na liderança dentro da organização Kronos. A força de vendas tinha significativamente mais B Alto/D Alto do que A Alto/B Alto; isto foi conveniente para a empresa no período anterior, mas a Kronos ia precisar de mais pessoas com A Alto/B Alto no futuro.

Entretanto, a Kronos estava contratando muitos novos gerentes para suas filiais - os quais supervisionavam os vendedores - de outras empresas. A empresa via as falhas das pessoas que já trabalhavam para ela, de tal forma que o pessoal de fora sempre parecia melhor. Mas isto desmotivava o tipo de vendedor que a Kronos realmente precisava estar desenvolvendo - os Alto A/Alto B. Então nós treinamos os gerentes regionais em como usar o PI para selecionar gerentes de filiais e vendedores. E ensinamos a estes gerentes de filiais como deveriam gerenciar este tipo de vendedores.

Durante este período, algumas das pessoas de vendas e de recursos humanos da corporação foram igualmente treinadas, e passaram a encarar o PI como uma ferramenta muito valiosa. Elas venderam a Mark os benefícios de ele participar do treinamento PI.

### **Mark descreveu a sua experiência com o PI:**

Eu participei do treinamento PI pouco depois que deixei Garret ir embora. Achei que a imagem que o meu perfil PI descrevera de minha pessoa era precisa. Ela me descrevia mais como um visionário, vivendo no futuro, uma pessoa de idéias. Não tão interessado nas pessoas. Me incomodava com os detalhes do dia-a-dia, no entanto, e era continuamente levado até eles como uma forma de exercer influência e controle.

O PI também me forneceu muita compreensão sobre as outras pessoas. Em primeiro lugar, percebi o quanto era diferente da maioria das demais pessoas da organização. A maioria de nossos funcionários - com certeza a maioria dos funcionários na maioria das organizações - são Alto C e Alto D. Estas pessoas frequentemente não lutarão por seu ponto de vista. Precisam fazer as coisas num ritmo um pouco mais lento, precisam ser apoiadas, encorajadas, para saberem o que é esperado delas e como elas deveriam proceder para consegui-lo. Percebi o quanto a organização dependia dos Altos D para que o trabalho do dia-a-dia da empresa fosse realizado, e como os fatores que os motivavam eram exatamente o oposto dos que me motivavam. Comecei a compreender porque nunca sentia que estava me comunicando com meus funcionários- eles estavam numa sintonia muito diferente. Também percebi que os nossos clientes eram muito mais pessoas com Alto C/Alto D, pessoas que trabalham na contabilidade, controle, e assim por diante. Percebi que - para sermos bem sucedidos - teríamos que fazer muito mais para satisfazer as necessidades dos Altos Cs e dos Altos Ds na empresa e nos nossos clientes.

Também vi como grande parte dos elementos que compunham a equipe de direção se assemelhavam a mim - tinha contratado pessoas que se enquadravam na minha imagem - A Alto, B Baixo, C Baixo, D Baixo. Como Stan explicara, havia um lado bom e um lado ruim nisto. Estas pessoas são exigentes, de espírito empresarial, mas menos detalhistas e menos voltadas para pessoas. Tornou-se claro para mim porque tinha havido tanta luta interna.

Paul Lacy era aquele elemento da equipe sênior de direção com um perfil muito diferente. Ele tinha A mais Baixo e D mais Alto do que o restante de nós. Percebi como ele poderia ser valioso e como tinha tido certa dificuldade em comunicar-me com ele.

Stan Kulfan, o consultor PI que estava trabalhando com a Kronos ofereceu sua análise da equipe gerencial, baseado no perfil PI de cada um deles. [Para uma descrição abreviada de cada perfil, veja o Apêndice. Favor observar que os títulos aplicados aos perfis aqui e no Apêndice são apenas por praticidade. Na prática, a Praendex foi cuidadosa em não aplicar simplesmente os títulos aos perfis, mas em interpretar cada um individualmente]:

- Mark Ain é um "Aventureiro".
- Paul Lacy é um "Especialista".
- Pat Decker é um "Vendedor Autoritário"
- Aaron Ain é um "Vendedor Autoritário"
- Angela Frisoli era uma mistura de "Aventureira" e de "Vendedora Autoritária". Ela tem B mais Alto do que um "Aventureiro" e um A mais Alto do que "Vendedor Autoritário".
- Lloyd Bussel é um "Técnico de Produção".
- Verne Kayser é um "Profissional Científico"

Stan Kulfan ofereceu suas percepções sobre a equipe gerencial:

O aspecto mais desafiante acerca do grupo era que todos possuíam perfil com Alto A, Baixo C e Baixo B. Mark tinha um perfil com amplitude grande particularmente entre A e D e entre A e C, que mensura a força destes impulsos. Quando se acrescentava o nível de energia, a inteligência, e a experiência aos impulsos de Mark, obtinha-se um indivíduo muito dominador. Podia-se perceber claramente que Mark havia contratado pessoas que se assemelhavam muito a ele, embora nenhuma fosse tão dominadora.

Com excessão à Paul Lacy, todos da equipe da direção apresentavam perfis com A Alto, C Baixo, e D Baixo. Isto significa que eles são altamente individualistas, opiniosos e impacientes. O estilo que Mark tinha desenvolvido - em termos de ter muitas discussões no grupo - funcionava para estas pessoas. Mas não funcionava para a empresa. As pessoas tinham a oportunidade de opinar sobre tudo, de discutir entre si. Os Altos As simplesmente se sentem à vontade com um conflito: estão habituados a isto porque estão sempre convencidos de que estão certos.

Da mesma forma, embora Mark tivesse envolvido a equipe no processo, ele tinha retido o poder de tomar decisões. Assim, realizavam grandes reuniões, as pessoas discutiam, às vezes parecia que se havia chegado a uma decisão. Mas então, se alguém sentisse que o seu departamento havia sido afetado de forma negativa, podia ter uma conversa particular com Mark e conseguir uma outra decisão. Isto, naturalmente, criou muita hostilidade e ainda mais conflito.

Este estilo funcionava bem quando a empresa era pequena. Mas à medida que ela expandiu, o trabalho em equipe em cruzamento funcional tornou-se cada vez mais importante, este estilo inibia o trabalho em equipe.

Um outro aspecto interessante acerca dos Altos As é que eles tendem a acreditar que os Altos Bs são "falsos artistas", e que não se pode confiar neles. Os A Altos estão habituados a agir no mundo dos fatos, dos números, problemas, análises. Quando vêem pessoas bem sucedidas - mas que não têm o estilo deles - eles simplesmente não confiam nelas.

Normalmente é verdade que as pessoas vêm o seu próprio estilo como sendo o melhor. Assim, se eu e você formos Baixos C, poderemos nos descrever como indivíduos orientados para a ação, e energizados. Alguém com Alto C poderia ver isto de forma negativa-impaciente, ríspido, tenso, volúvel. O comportamento é o mesmo, mas as pessoas o vivenciam de maneira diferente dependendo de sua própria personalidade. Quase por definição, as pessoas se sentem à vontade com aquelas que elas percebem lhes assemelharem.

Por causa disto, não havia muitos Altos Bs na equipe de direção. Pat, Angela, e Aaron tinham B mais Alto do que os outros, mas este traço ainda era dominado pelo A mais Alto.

O perfil de Paul Lacy encaixava com sua formação e experiência. O Alto D se traduz numa pessoa muito consciente e precisa, com um desejo de estrutura. Este é o perfil desejável para um indivíduo encarregado da contabilidade e das finanças - ético e disciplinado. Mas podia-se ver que o ambiente desestruturado e em mutação na Kronos seria muito inadequado para uma pessoa como esta. E, Paul possui um perfil representado pela maioria das pessoas encontradas nas diversas organizações. Então, se o ambiente na Kronos fazia com que Paul se sentisse mal, você pode ficar certo de que era igualmente incômodo para muitas outras pessoas.

Quando olhei para esses perfis, estava também claro porque Garret - ou qualquer outra pessoa - teria dificuldade neste ambiente. Todos esses Altos As/Baixos Cs iriam dar a volta e iriam *diretamente* à Mark.

Um outro aspecto interessante de toda a questão é olhar para "baixo" na organização em vez de para "cima", onde estava Mark. Ou seja, quando se olha para as pessoas que tipicamente ocupam cada um dos departamentos ao nível das áreas de atuação, percebe-se perfis geralmente consistentes.

- vendedores: geralmente Altos As e Bs
- funcionários de fábrica: geralmente C's e D's mais Altos.
- representantes de crédito, cobrança e pessoal, contabilidade: geralmente Altos Ds.
- engenheiros de software: geralmente A's e D's mais Altos.

Então pergunte a si mesmo o que estas pessoas precisam do gerente, e em seguida pergunte se os funcionários com um dado perfil estão capacitados para fornecer este tipo de desempenho.

Um vice-presidente ofereceu sua visão do treinamento PI:

Quando passamos pelo treinamento, ele nos propiciou uma visão muito melhor de Mark e reciprocamente dele em relação à nós. Com um Alto A, um Baixo C, podia-se compreender o quanto Mark se aborrecia com a rotina do dia-a-dia. Em termos de operar o negócio, Mark queria compreender o conceito; uma vez que ele o tenha decifrado intelectualmente o detalhe do trabalho ou de executá-lo não é de seu menor interesse. Ele não é o tipo de pessoa que se dedica ao acompanhamento regular e contínuo dos detalhes. Os únicos pelos quais Mark se interessava - móveis para os escritórios-o fazia por representarem gastos relevantes. Ele realmente se preocupava com gastos, e a empresa não existiria a menos que ele fosse assim.

Existiam muitos conflitos entre os vice-presidentes, e o PI nos ajudou a lidar com este problema. Se você não concorda com alguém, é fácil zangar-se com ele se você não compreende de onde ele vêm. O PI explica porque isto ocorre e lhe dá um pouco mais de perspectiva sobre a questão.

O PI também me auxiliou a lidar com meus subordinados. As pessoas que trabalham para mim possuem Alto C - necessitam de orientação, apoio, estímulo. Nunca participava dos piqueniques e festas dos departamentos - imaginava que não era importante. Mas a partir do momento que compreendi o que era importante para essas pessoas, eu realmente me esforcei por ir.

Os VPs eram um grupo de pessoas talentosas e dedicadas ao trabalho e que estavam tentando fazer o melhor. Aquilo que achavam que era esperado deles.



**ANEXO II – Código de Ética da Organização Virtual**

## ANEXO II: CÓDIGO DE ÉTICA DA VIRTEC

### 1 Valores

- Cooperação pró-ativa como fator estratégico
- Excelência na atuação
- Informação como fator crítico
- Confiança plena
- Espírito Empreendedor em todos os níveis

### 2 Organização

- Órgão máximo é a Reunião Geral (1 Representante de cada membro, 1 representante da VIRTEC e 2 Representantes de Universidade)
- Órgão de suporte à Reunião Geral é o Conselho Consultivo/Executivo (8 Participantes: 3 Membros, 1 Externo, 2 VIRTEC, 2 Universidade)
- Órgão de Controle Financeiro é o Conselho Fiscal (3 Membros)
- Cargos na entidade Cluster
  - Gerente do Cluster
  - Admissão de membros
  - Treinamento
  - Infra-estruturas (Informação, Cultural, Legal)
  - Marketing
  - Gerência de conflitos
- Chave
  - Garantia das informações do membro o qual representa
  - Pessoa de contato e de organização interna do membro no que se relaciona à VIRTEC
- Cargos na entidade *Virtual Broker*
  - *Broker*
    - Adquire e oferta competências
    - Adquire contratos endógenos ou exógenos

- Configurador
  - Configura em conjunto com os chaves e o gerente do pedido uma Empresa Virtual
  - Gerente do pedido
    - É o contato com cliente e gerência o contrato
- Auditor
  - *Controller* externo financeiro e de qualidade de uma Empresa Virtual

### **3 Regras de conduta**

#### ***3.1 Condições de admissão no Cluster***

- Membros
  - Pertencer ao foco do cluster
  - Pertencer ao ramo de atividades
  - Não deve haver concorrência a nível de produto final, porém pode haver a nível de competência. A Empresa Membro tem poder de veto.
- Parceiros
  - Pode haver concorrência de produto final
  - A caracterização de parceria se dá caso a caso
  - A relação dos parceiros com a VIRTEC é regida pela parceria e por regras tradicionais de comércio

#### ***3.2 Processo de admissão no Cluster***

- Cada novo membro deve ser aprovado por todos os membros
- Cada novo membro deve aceitar integralmente os princípios da VIRTEC

#### ***3.3 Qualidade***

- Todos se comprometem a agir e produzir com qualidade
- Qualidade na VIRTEC engloba todos os fatores de uma cooperação (produto, serviço, informação, comportamento, etc)
- Todo membro é responsável pela Qualidade de sua empresa, e arcará com as conseqüências de sua falta em uma Empresa Virtual da VIRTEC

- Os membros se comprometem a atuar preditivamente na qualidade, evitando problemas de comunicação, prazo e custo
- Qualquer problema que ocorrer em um membro deverá ser comunicada imediatamente a VIRTEC e aos membros da Empresa Virtual que estiver participando

### *3.4 Clareza de participação*

- Cada membro oferece aquilo que realmente possui, e cumpre com aquilo que oferta
- Respostas técnicas são dadas com o máximo de rapidez e qualidade
- Cada membro se compromete com o máximo de transparência na sua participação na elaboração de pedidos e na atuação em Empresas Virtuais

### *3.5 Calculo de pedidos*

- A ser detalhado

### *3.6 Comportamento cooperativo*

- Considerar e tratar os demais membros da VIRTEC como parceiros, sem significar uma ligação contínua, mas sim um tratamento correto durante o tempo de coexistência
- Não usar informações como uma forma de poder contra os demais membros, mas sim como meio de cooperação ativa (jogar de cartas abertas)
- A mudança da cultura da empresa deve ser encarada como um processo contínuo e de longo prazo. A cultura da cooperação pró-ativa é chave do sucesso na VIRTEC
- Os funcionários das empresas membros devem ser constantemente informados sobre o andamento da VIRTEC
- Os funcionários das empresas membro devem ser sensibilizados e treinados para a cooperação na VIRTEC
- O trabalho em grupo deve ser incentivado nas empresas membros
- Cada empresa membro deve indicar uma pessoa chave para contato, com poder de decisão.

---

**ANEXO III – Contrato do *Cluster***

---

---

## ANEXO III - Contrato de *Cluster*

### PREÂMBULO

As partes contratantes, ao final qualificadas e assinadas, doravante simplesmente denominadas **membros do cluster**, declarando já estarem ligados informalmente há quase um ano, com o propósito de unir suas competências essenciais para o aproveitamento de oportunidades de mercado;

Reconhecendo a necessidade de uma maior aproximação para conhecimento de seus potenciais tecnológicos;

Convencidos da importância de estarem atentos e dispostos a formarem parcerias no futuro, em torno de oportunidades de negócios;

Certos de que o intercâmbio com a universidade representa um importante passo para a incorporação de novas práticas administrativas e simultaneamente uma alternativa para aplicação prática de conhecimentos teóricos;

E de acordo com os valores éticos e princípios já consagrados que vêm disciplinando seu relacionamento atual, resolvem dar maior clareza e detalhamento a esse *modus vivendi*, fazendo-o através do presente contrato, que reger-se-á pelos seguintes dispositivos:

### NATUREZA E PROPÓSITOS

#### Artigo 1.º

Conquanto figurem como **membros do cluster** empresas industriais, o presente instrumento tem como finalidade a criação de uma associação civil sem fins lucrativos e de caráter científico, podendo ou não ser levada futuramente a registro, caso se pretenda conferir personalidade jurídica nos termos da lei civil, hipótese em que, deverá ser alterado o presente estatuto por maioria de 2/3 dos membros industriais, para determinar sua sede social, sua denominação e outros aspectos que se fizerem necessários para a personificação.

#### Artigo 2.º

Não obstante a falta de registro e a inexistência de sede, que será itinerante, esta associação passará a ser identificada por **VIRTEC**, cujo nome encontra-se registrado em favor de Carlos Frederico Bremer, que desde já renuncia qualquer pretensão econômica de sua exploração, cedendo e transferindo sua titularidade em favor desta associação, ou na hipótese de sua dissolução ou extinção, ao

membro Carlos Frederico Bremer, cuja participação nesta entidade representa o elo com o meio universitário.

### **Artigo 3.º**

A associação ora estabelecida jamais se apresentará como grupo de empresas, nos termos da legislação comercial e jamais se obrigará em nome de seus membros perante seus clientes particulares. Sua finalidade se resume em promover intercâmbio tecnológico e científico e um maior conhecimento das potencialidades de cada membro, bem como fixar as regras básicas para futuras parcerias comerciais a serem tocadas diretamente pelos membros ou parte deles.

### **Artigo 4.º**

Na hipótese de ocorrerem efetivas parcerias comerciais entre os membros, valerão as regras fixadas nesse instrumento, como condições gerais contratuais, e os negócios entabulados pelos membros ou parte deles serão de sua exclusiva responsabilidade civil, tributária, trabalhista e criminal, sem qualquer envolvimento ou participação da VIRTEC, ressalvada a possibilidade de utilização da expressão VIRTEC apenas para identificar o ambiente em que a parceria foi gerada, nunca como marca de produtos finais ou denominação da parceria em si.

## **PRINCÍPIOS**

### **Artigo 5.º**

Os membros da VIRTEC reafirmam os seguintes princípios:

1. *Transparência* - nenhum membro deverá ocultar suas dúvidas ou insatisfações com relação aos demais membros, devendo manifestar-se publicamente e na primeira oportunidade sobre seu inconformismo, evitando-se assim que surjam desconfianças e ressentimentos e que estes se propaguem de forma velada sobre todo o grupo;
2. *Boa-fé* - todo relacionamento, contratual ou não, entre os membros terá como pressuposto a boa-fé, ou seja, as aproximações e trocas de informação não podem ter outro objetivo que não a efetiva cooperação. O aproveitamento de informações estratégicas em causa própria, com ou sem prejuízo efetivo para os demais membros é inadmissível;
3. *Não concorrência*- é vedada a concorrência entre membros em termos de produto final, não o sendo, entretanto, em termos de competências essenciais;
4. *Arbitragem*- nenhum conflito entre os membros, em princípio deverá ser resolvido judicialmente, mas por arbitragem dos próprios membros, através do *órgão de solução de controvérsias*, exceto na hipótese em que as partes em conflito se tenham retirado desta associação;

5. *Cooperação pró-ativa*- com vistas às parcerias futuras, os membros devem adotar comportamento pró-ativo, caracterizado pela criatividade, iniciativa, espírito empreendedor, excelência na atuação e confiança plena, de maneira a consolidar uma cultura de cooperação que se estenda inclusive aos empregados das empresas membro.
6. *Informalidade*- tanto quanto possível as relações negociais entre os membros deverão dispensar a celebração de contratos escritos, privilegiando-se os ajustes verbais;
7. *Confidencialidade*- todas as idéias veiculadas por qualquer membro na busca da cooperação pró-ativa estarão protegidas por sigilo, não podendo ser divulgadas senão com expressa anuência de seu autor, ou quando da efetiva colocação dos produtos no mercado.

#### **Parágrafo Único**

Este artigo constitui cláusula pétrea, podendo apenas ser acrescido de novos princípios, desde que não contrariem nenhum dos já elencados.

### **MEMBROS**

#### **Artigo 6º**

Os membros da VIRTEC devem ser empresas de pequeno e médio porte de base tecnológica, situadas na região de São Carlos – SP, focadas no desenvolvimento de novos produtos e soluções, genericamente denominados membros industriais.

#### **Artigo 7º**

Excepcionalmente, é admitida a participação na VIRTEC de pessoas físicas, ligadas ao meio universitário, genericamente denominados membros acadêmicos, aos quais é vedada a atuação como fornecedor de bens e serviços em qualquer parceria que surja no âmbito da VIRTEC, salvo na hipótese em que tais bens e serviços sejam fornecidos por pessoa jurídica de que seja titular. Dessa forma, sua participação como pessoa física será restrita a atividades de coordenação, monitoramento, fiscalização e arbitragem no âmbito da VIRTEC e das parcerias que surgirem entre os seus membros.

#### **Parágrafo Único**

Participará como membro, o professor Dr. Carlos Frederico Bremer, da Universidade de São Paulo, que nos termos do *caput* deste artigo, deverá ocupar o(s) cargo(s) de *Técnico da Rede e presidente do Órgão de Solução de Controvérsias*, por prazo indeterminado, podendo desligar-se da VIRTEC a qualquer tempo.

#### **Artigo 8º**



O ingresso de novos membros far-se-á através de assinatura de carta de adesão, a qual não comportará qualquer ressalva e dependerá da aprovação por unanimidade dos demais membros

## **DIREITOS E DEVERES FUNDAMENTAIS DOS MEMBROS**

### **Artigo 9º**

Os membros industriais devem fazer-se representar por seus titulares, diretores, gerentes ou outros nomeados *ad hoc*, desde que devidamente comprovada sua representatividade, seja por contrato social, seja por instrumento de mandato.

### **Artigo 10**

Os membros acadêmicos deverão comprovar sua vinculação com o meio universitário seja como professor ou como aluno. O desligamento do membro acadêmico será automático, tão logo se desfça seu vínculo com a universidade, a menos que em sentido contrário delibere o *Técnico da Rede*.

### **Artigo 11**

Qualquer membro poderá se desligar da VIRTEC a qualquer tempo e sem prévia justificativa, devendo encaminhar sua carta-denúncia ao presidente da *Assembléia Geral*, que aporá o seu recibo em uma das vias da carta e dará ampla publicidade desse desligamento.

### **Parágrafo único**

Eventual desligamento não exime o membro retirante das responsabilidades e obrigações assumidas durante sua permanência como associado, às quais responderá em juízo ou por arbitragem, a critério dos demais membros.

### **Artigo 12**

Os membros deverão observar em sua conduta todos os princípios elencados no artigo 5º, sob pena de serem-se excluídos da associação por deliberação da *Assembléia Geral*, sem prejuízo das demais sanções aplicáveis pela arbitragem ou pelo poder judiciário.

### **Artigo 13**

Todos os membros fazem parte da *Assembléia Geral*, órgão máximo dentro do *cluster*, e poderão votar e ser votados para quaisquer cargos, através das pessoas elencadas no artigo 9º.

### **Artigo 14**

Quaisquer dúvidas acerca da interpretação deste contrato, bem como conflitos de interesses entre os membros que surjam por conta da aplicação das presentes disposições, deverão ser resolvidos amigavelmente ou por arbitragem do *Órgão de Solução de Controvérsias*.

### **Parágrafo Único**

Apenas na hipótese em que haja uma pretensão indenizatória superior a R\$ (.....), será lícito ao membro queixoso reclamá-la judicialmente.

## **DOS ÓRGÃOS**

### **Artigo 15**

A VIRTEC é composta da seguinte estrutura orgânica:

1. Assembléia Geral
2. Conselho Consultivo
3. Técnico da Rede
4. Órgão de Solução de Controvérsias
5. Conselho fiscal

### **Artigo 16**

Caberá à *Assembléia Geral*, como órgão máximo na estrutura do *cluster*, a fixação das políticas e diretrizes da VIRTEC, bem como tomar decisões sobre os seguintes temas, atendido o respectivo quorum:

- I) Exclusão e admissão de novos membros, por unanimidade;
- II) Aprovação do orçamento e cotas-partes, por maioria de 2/3 dos membros;
- III) Alteração das disposições deste contrato para transformá-lo em estatuto e levá-lo a registro, por maioria de 2/3 dos membros;
- IV) Deliberar sobre a composição dos *Conselhos Consultivo e Fiscal*, por maioria simples dos presentes.

§ 1º A *Assembléia Geral* será composta por todos os membros, os quais terão direito a um voto, que poderá ser manifestado por procurador com poderes específicos.

§ 2º Os membros acadêmicos não votam sobre a matéria prevista no inciso II), ou em outras matérias que importem em ônus para os demais membros, ressalvada a hipótese de aplicação de recursos específicos captados junto a agências de fomento ou projetos científicos públicos ou privados.

### **Artigo 17**

O *Conselho Consultivo* será composto por (.....) e funcionará como órgão de suporte, elaborando recomendações e como órgão executivo, implementando decisões da *Assembléia Geral*. Deliberará sempre por maioria simples. Poderá assumir provisoriamente algumas das funções de *Broker*

### **Artigo 18**

O *Técnico da Rede* é o Professor Dr. Carlos Frederico Bremer, que agirá por si ou por intermédio de pesquisadores que estejam sob sua orientação. A ele compete a implementação de mecanismos de suporte às parcerias que venham efetivamente a se concretizar no âmbito da VIRTEC.

### **Artigo 19**

O *Órgão de Solução de Controvérsias* será composto pelo *Técnico da Rede* que será seu presidente, e dois outros membros escolhidos *ad hoc*, que não estejam diretamente ligados ao conflito em exame.

§ 1º Caberá ao membro queixoso requerer ao *Técnico da Rede* a formação do painel de arbitragem, expondo as razões e as providências que pretenda ver impostas ao membro supostamente infrator.

§ 2º O Presidente encaminhará o pedido ao membro reclamado no primeiro dia útil subsequente ao do requerimento, e aguardará por dez dias o cumprimento voluntário das obrigações, ou o oferecimento de defesa. Não havendo entendimento direto, será formado o painel de arbitragem, que em 30 dias apresentará seu laudo revestido das formalidades exigidas, para valer como título executivo judicial.

### **Artigo 20**

O *Conselho Fiscal* será composto por três membros industriais, um auditor externo ....., cabendo a ele aprovar as contas apresentadas pelos demais órgãos bem como opinar sobre aspectos contábeis e tributários.

## **PACTO IN CONTRAENDO**

### **Artigo 21**

De todas as formas possíveis de parceria que possam ocorrer entre os membros, durante a existência do *cluster*, atenção especial merecerá aquela que se denomina *Empresa Virtual*(EV), cuja definição se encontra no capítulo reservado à nomenclatura.

### **Artigo 22**

Toda EV deverá ser composta por pelo menos uma empresa líder, a qual assumirá as relações diretas com o mercado, inclusive na identificação de produtos finais.

§ 1º A empresa líder será aquela que maior valor estiver agregando ao produto final, ou aquela cuja competência essencial represente fator crítico de sucesso.....

§ 2º Poderá também ser considerada empresa líder, aquela que se dispuser a comprar competências e materiais dos membros do *cluster* para aplicar em algum produto que tenha concebido e colocá-lo no mercado.

### **Artigo 23**

As empresas que participarem de uma EV deverão ajustar o valor de seus custos e os critérios de distribuição dos lucros e prejuízos, submetendo posteriormente o processo de integração aos membros acadêmicos.

§ 1º As empresas que não figurarem como líderes responderão pelos prejuízos que sofrer a empresa líder por fato do produto final, na exata proporção de sua

participação nos lucros - na hipótese de responsabilidade objetiva, ou integralmente por defeitos que tenham ocorrido nas etapas de fabricação que estiverem a seu cargo.

**Artigo 24**

Quaisquer que sejam os contratos que se façam necessários para dar viabilidade a uma EV, não poderão contrariar nenhuma disposição constante deste contrato, ficando sua interpretação e execução, condicionadas ao parecer do *Órgão de Solução de Controvérsias*, com renúncia de qualquer outro foro.

**DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS**

Lembrar aspectos provisórios ou fatos decisivos que tenham data certa para ocorrer.

**VIGÊNCIA E ADESÃO**

**Artigo 2..**

O presente contrato vigorará por prazo indeterminado, podendo ser extinto por ato unilateral do *Técnico da Rede*, caso desapareça a finalidade acadêmica, ou entenda ter ocorrido desvirtuamento da natureza e propósitos da associação.

**Artigo 2..**

A cada nova adesão, este contrato será formalmente aditado para constar o nome do novo membro no rol das partes contratantes.

---

---

**ANEXO IV – Roteiro da Entrevista**

---

---

---

---



Pesquisa de Campo - Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Roteiro de Entrevista I**  
**Avaliando uma Organização Virtual após 1 (um) ano de participação**

**IMPORTANTE:**

Todo o Roteiro da Entrevista está baseado nas variáveis selecionadas e, citadas pela literatura como importantes, para uma análise da cultura e do comportamento. Entre as variáveis estão:

1. Visão sobre o futuro	6. Motivação
2. Cooperação	7. Responsabilidade / Comprometimento
3. Confiança	8. Conflito / Tensão
4. Cultura de trabalho à distância	9. Equipes de trabalhos flexíveis / dinamicidade
5. Relacionamento / Relação	

**Parte I – Perguntas Gerais**

Esta parte do roteiro leva o empresário a demonstrar sua percepção sobre o assunto Redes de Empresas.

**2. Visão Geral do Empresário**

1. Qual o valor, em termos culturais, que você julga ser mais importante para uma empresa participar de uma Organização Virtual?
2. Você acredita que cooperar é realmente o modelo do futuro? Comentar (reflexão)
3. O Brasil possui uma cultura social de cooperação? (reflexão).
4. Quais são os problemas que visualiza numa OV?
5. Suas participações nas reuniões da OV são constantes? Caso negativo, quais são os reais motivos pela sua ausência?
6. Dê sugestões para o melhor desempenho da OV.
7. Qual a (s) competência essencial (is) da sua empresa? (reflexão).

8. Qual a (s) competência da Organização Virtual que participa? Há alguma competência em comum?
9. Você está satisfeito com as regras e procedimentos tomados dentro da OV?
10. Por participar da Organização Virtual, quais foram, até o momento, os:
  - Pontos positivos: \_\_\_\_\_
  - Pontos negativos: \_\_\_\_\_
11. Que valores foram modificados por participar de uma Organização Virtual?
12. Você se julga um empreendedor? Por quê?
13. Por quê algumas Redes de Empresas progridem?
14. O que você acredita ser importante para qualificar os membros (em termos técnicos e culturais)?

## Parte II - Reflexão e Percepção do Empresário

### 3. Baseado nas Variáveis Seleccionadas

Esta parte do roteiro leva o empresário a refletir sobre questões-chave em uma Cooperação de Empresas.

#### Cooperação

15. (*Cooperação Existente*) Há no seu histórico, casos ou tentativas de ajuda mútua (cooperação) entre a sua empresa e outras?
16. (*Fatores Motivadores*) Quais foram as razões para o início dessa cooperação?
17. (*Duração e evolução da cooperação*) - Ao longo do tempo essa interação tem evoluído?
18. (*Controle*) - Foram impostas regras para participação e conduta dos membros envolvidos?
19. (*Estado de Satisfação - cooperação e recompensa*) - Qual foi o resultado desta experiência?
20. (*Problemas da Cooperação*) - Quais são os problemas que está vendo ou visualiza em cooperar?
21. (*Vantagens da Cooperação*) - Quais vantagens você espera de uma cooperação no SEU caso?
22. (*Valores importantes*) - O que considera importante quando o assunto é cooperar informalmente?

23. *(Incentivos Governamentais)* - Há algum entrave ou benefício jurídico para a formação de parcerias entre as empresas da região? Caso afirmativo, qual?
24. *(dinamicidade, cooperação e motivação)* - Você acaba de receber um e-mail da VIRTEC, comunicando sobre idéias de novas oportunidades de negócio. Qual sua reação? Você:
25. *(Serviços terceirizados)*- Existe algum serviço/processo de sua empresa que é terceirizado?
26. *(Empresa Virtual)* - Existem, constantemente, estratégias de desenvolvimento de produtos em conjunto com membros da OV?

### Confiança

27. *(Conceito de Confiança)* - O que você entende por confiança?
28. *(Fatores Negativos)* - Você já foi ou se sentiu enganado em alguma relação de sua empresa com outra empresa? Comentar.
29. *(Marcas)* - Isso fez você deixar de confiar nas relações com outras empresas? Comentar.
30. *(Crença)* - Você inicia um relacionamento acreditando ou desacreditando na relação?
31. *(Receios)* - Quais os receios na hora de compartilhar novas idéias.
32. *(Confiança nos Membros da Rede)* - Você confia em todos os membros da OV?
33. *(Motivação)* - Como poderia ser estabelecido um nível mais elevado de confiança na OV em que participa?
34. *(Propostas)* - O que acha que poderia ser feito para que os valores culturais, necessários para o sucesso de uma OV, sejam alcançados?
35. *(Problemas Culturais na OV)* - Você acredita que um código de ética é suficiente para que uma OV evite problemas culturais? Caso negativo, o que você sugere como alternativa?
36. *(Relacionamento)* - Você busca uma comunicação e integração mais intensa com as empresas da OV? De que forma?
37. *(Propostas)* - Como aprender e manter a confiança?

### Cultura de trabalho à distância

38. *(Estrutura)* - A sua empresa utiliza-se da TI para algum desenvolvimento de parceria, produto/tecnologia? (determina direcionamentos ou planejamentos)
39. *(Percepção sobre TI)* - Qual sua percepção sobre o futuro da Tecnologia de Informação?



40. (*Utilização*) - Você se comunica constantemente via Computador?

### **Relações / Relacionamento**

41. (*Nível de Comunicação na Rede*) - Existe no grupo de OV um bom nível de comunicação?

42. (*Sugestões*) - Como pode melhorar esta comunicação entre os membros da OV?

43. (*Nível de Comunicação na Rede*) - Você se comunica frequentemente com os outros membros da OV? Caso negativo, por quê?

44. (*Problemas na Rede*) - A OV já teve problemas causados pela falta de comunicação interna? Quais?

45. (*Problemas na Rede*) - Que fatores barram e dificultam as atividades da OV?

### **Motivação**

46. (*Motivos para entrada no cluster*) - Por quê você se uniu ao grupo OV? Comentar.

47. (*Futuro da OV*) - Você está disposto a continuar na OV?

48. (*Propostas*) - O que se deve tentar fazer na VIRTEC para que ela gere mais retorno para as empresas-membro:

49. (*Importância da OV*) - O que significa a participação na OV para você?

50. (*Pontos Positivos*) - A expectativa, até o momento, foi atingida?

### **Responsabilidade / Comprometimento**

51. (*Problemas OV versus Cotidiano da Empresa*) - Quais são as maiores dificuldades que a empresa apresenta para participar mais da OV?

52. (*Pró-atividade*) - Você se julga pró-ativo nas suas atividades de cooperações na OV;

53. (*Pró-atividade*) - Você possui o hábito de levar para as reuniões da OV informações que poderiam agregar benefícios aos outros empresários. Já fez isto alguma vez?

54. (*Problemas de Relacionamento*) - Em termos de comprometimento, o que você criticaria?

**Conflito / Tensão**

55. (*Incentivos*) - Quais os incentivos numa OV você julga importante para que não haja conflitos?
56. (*Conflitos ocorridos na OV*) - Houve, até o momento, conflitos de interesses entre os membros?
57. (*Resolução*) - Como foi resolvido?
58. (*Postura*) - Quais os seus cuidados para evitar conflitos?
59. (*Postura*) - Há na OV alguém que tenha feito o papel de gerenciador de conflitos? Comente.
60. (*Novos membros*) - Como a admissão de novos membros para a VIRTEC é vista por você? Isto quebraria uma certa unidade do grupo?

**Dinamicidade / Equipes de Trabalho Flexível**

61. (*Dinâmica competitiva*) – Como está atuando seu concorrente?
62. (*Brocker*) - Existe alguma pessoa ou entidade buscando negócios para você? Gostaria de ter?
63. (*Integração*) - Já acatou idéias de parceiros, funcionários, clientes ou fornecedores?





Pesquisa de Campo - Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## Roteiro de Entrevista II

### Avaliando uma Organização Virtual após 1 (um) ano de participação

#### IMPORTANTE:

Todo o Roteiro da Entrevista está baseado nas variáveis selecionadas e citadas pela literatura como sendo importantes para uma análise da cultura e do comportamento. As variáveis são:

1. Visão sobre o futuro	6. Motivação
2. Cooperação	7. Responsabilidade / Comprometimento
3. Confiança	8. Conflito / Tensão
4. Cultura de trabalho à distância	9. Equipes de trabalhos flexíveis / dinamismo
5. Relacionamento / Relação	

#### Parte I – Perguntas Gerais

##### 2. Visão Geral do Empresário

1. Qual o valor, em termos culturais, que você julga ser mais importante para uma empresa participar de uma Organização Virtual?
  - 1. Confiança (ética)
  - 2. Não soube dizer
  - 3. Conhecer sua competência e saber sua identidade no mercado (conhecer o contexto)
  - 4. Cultura de cooperação e não individualista
  - 5. Integração e Espírito de equipe onde todos devem ganhar
  
2. Você acredita que cooperar é realmente o modelo do futuro? Comentar (reflexão)
  - 1. Totalmente                       2. Não sei
  - 3. Sim                                       4. É a base
  
3. O Brasil possui uma cultura social de cooperação? (reflexão).
  - 1. Está camuflado, basta despertar
  - 2. Não
  - 3. Cultura individualista e não de cooperação
  - 4. Em processo (No início, nas PME's está claro nas grandes)
  
4. Quais são os problemas que visualiza numa OV?
  - 1. Aparecer resultado rápido

2. Dispersão e é preciso canalizar idéias e realizar, projeto real (Competência muito à margem)
3. Falta de cultura de cooperação entre as empresas
4. Ter uma estrutura mais clara (Muito arrojado e sem clareza dos papéis)
5. Confiança
5. Sua participação nas reuniões da OV foram constantes?
1. Sim       2. Não       3. No início       4. Ativas e combativas
5. Nunca
- 
6. Caso negativo, quais são os reais motivos pela sua ausência?
1. Tempo       2. Altos e baixos
3. Motivação       4. N.A
7. Dê sugestões para o melhor desempenho da OV.
1. Cultura das Empresas e do Brasileiro dificulta, comprometimento com a filosofia da OV
2. Partir de um produto, um projeto, um *case*, ser mais prático, canalizado para um único objetivo
3. Cuidado na escolha dos membros
4. *Broker*, do mercado e não acadêmico
5. Modelo mais claro
8. Qual a (s) competência essencial (is) da sua empresa? (reflexão).
1. Desenvolver software       2. Indústria       3. Montagem e pós-vendas
4. Não sei
5. Gerar produtos e tecnologia em termodinâmica e meio ambiente
6. Fundidos metálicos       7. Materiais poliméricos
8. Criar soluções para problemas que enxerga
9. Qual a (s) competência da Organização Virtual que participa? Há alguma em comum?
1. Técnica       2. Faltou projeto em comum para saber
3. Teoria / acadêmica, idéia nova e criativa
4. Tecnologia
5. Criar coisas eletrônicas, software e mecânica
6. Não sei, creio que não tem. Bem eclético, espalhado. Deveria ter na técnica e na criatividade, mas não tem.
10. Você estava satisfeito com as regras e procedimentos tomados dentro da OV?
1. Teoricamente sim, mas os membros não ajudaram
2. Sim, dentro da proposta da OV, sim
3. Não, faltou o catalisador (estagiário).
5. Faltou estrutura gerencial
6. Ninguém conhecia o modelo proposto, então simplesmente aceitávamos
11. Quais foram, até o momento, os pontos positivos por participar da Organização Virtual:
1. Tamanho aparente e marketing (divulgação)

- 2. União das empresas (investimos \$ nisto)
  - 3. Relação com a Universidade
  - 4. Conhecer mais empresas
  - 5. Experiência
  - 6. Reunir empresas com suas competências variadas
  - 7. Participar de um projeto de "referência" como a Virtec
12. Quais foram, até o momento, os pontos negativos por participar da Organização Virtual:
- 1. Tempo investido
  - 2. Não ser explorada, não ter gerado nenhum negócio efetivo)
  - 3. Falta de informação atual
  - 4. Não teve
  - 5. Faltou exercitar e ficou só em duas empresas
13. Que valores foram modificados por participar de uma Organização Virtual?
- 1. Nenhum
  - 2. Não deu tempo para isto acontecer
  - 3. O ato de pensar e entender o conceito de somar competências diferentes e cooperar
  - 4. Nosso currículo como Projeto de referência
  - 5. Conceito de parceria
  - 6. Estreitamento com a Universidade
14. Você se julga um empreendedor? Por quê?
- 1. Sim
  - 2. Totalmente
  - 3. Já fui mais
  - 4. Não sei, creio que não
  - 5. Estou em processo
15. Por quê algumas Redes de Empresas tem progredido?
- 1. Respeito com a individualidade e contrato para acionar
  - 3. Cultura de Cooperação: o sul do país tem uma cultura européia de colaboração; somam e não dividem.
  - 4. Não conheço nenhuma
  - 5. Boa vontade e empenho das pessoas (Estratégias bem definidas (marketing, pessoa))
16. O que você acredita ser importante para qualificar os membros (em termos técnicos e culturais)?
- 1. Embutir a cultura da cooperação, mudar a mentalidade, ser empreendedor; amadurecimento do conceito de OV
  - 2. Não sabe
  - 3. Saber o que as empresas precisam
  - 4. Ter um objetivo único, canalizado, capaz de somar as competências, ter um case, ser mais prático.

**Parte II - Reflexão e Percepção do Empresário****3. Baseado nas Variáveis Seleccionadas**

Esta parte do roteiro leva o empresário a refletir sobre questões-chave em uma Cooperação de Empresas.

**Cooperação**

17. *Cooperação Existente* - Há no seu histórico casos ou tentativas de ajuda mútua (cooperação) entre a sua empresa e outras?  
 1. Sim                       2. Sim, constantemente                       3. Muito pouco  
 4. Não
18. *Fatores Motivadores* - Quais foram as razões para o início dessa cooperação?  
 1. Buscar incremento nos negócios (Cliente tinha gente com fornecedor em comum)  
 2. Econômica; troca e divisão de recursos, competências e produtos  
 3. Não se aplica (N.A.)  
 4. Marketing, mostrar a nossa cara
19. *Duração e evolução da cooperação* - Ao longo do tempo essa interação tem evoluído?  
 1. Sim e muito                       2. Não  
 3. Sim                       4. N.A.  
 5. Sim, mas vai complicar pois não temos o mesmo padrão de produtos
20. *Controle* - Foram impostas regras para participação e conduta dos membros envolvidos? (Ex. contratos, reuniões).  
 1.N.A                       2.Contrato, com certeza, sempre sim  
 3.Não                       4. Carta de intervenção                       5.Não, baseado na confiança
21. *(Estado de Satisfação - Pontos Positivos e Negativos - cooperação e recompensa)* - Qual foi o resultado dessa experiência?  
 1. Troca de competência                       2. Prospectar mais clientes  
 3. Recursos trocados                       4. N.A.  
 5. Compartilhamento de produtos
22. *(Problemas da Cooperação)* - Quais são os problemas que está vendo ou visualiza em cooperar?  
 1. Cultura: A cultura brasileira é individualista e falta uma cultura de cooperação (falta iniciativa própria). Falta Transparência, honestidade e Confiança. Diferenças de atitude (empresa justa e a outra não).  
 2. Jurídico  
 3. Postura de cada empresa e o saber "vender o peixe"  
 4. Velocidade de cada empresa e da Universidade
23. *(Vantagens da Cooperação)* - Quais vantagens você esperaria de uma cooperação no SEU caso?  
 1. Troca de equipamentos, recursos

2. Identidade da minha empresa (diagnóstico)
3. Incremento de negócios, abertura de portas, maior mercado
4. Maior lucro
5. Troca, soma de experiências, informações e recursos
24. (*Valores importantes*) - O que considera importante quando o assunto é cooperar informalmente?
1. Confiança e transparência  2. Ética, ser verdadeiro e real
3. Confiança e velocidade para atingir um objetivo  4. Confiança
5. Só funciona com contrato
6. Confiança, honestidade e transparência
25. (*Incentivos Governamentais*) - Há algum entrave ou benefício jurídico para a formação de parcerias entre as empresas da região? Caso afirmativo, qual?
1. Não há estímulos  2. Não tem
3. Desconheço
26. (*dinamismo, cooperação e motivação*) - Você acaba de receber um e-mail da VIRTEC, comunicando sobre idéias de novas oportunidades de negócio. Qual sua reação? Você:
1. Procura saber mais detalhes sobre a oportunidade
2. Vou à reunião pela maior proximidade com a Universidade, mas não acredito que dará certo. No contexto em que a OV estava, não acreditaria - "isto não vai virar em nada!"
3. Vejo e verifico se as idéias se adaptam à empresa.
4. Tentaria ser entusiasta da idéia caso seja da minha conveniência.
5. O que ganho com isto?
6. Depende do momento e da capacidade da produção da fábrica.
27. (*Serviços terceirizados*)- Existe algum serviço/processo de sua empresa que é terceirizado?
1. Sim (RH, \$, etc)  2. Sim, pintura  3. Sim, borracha
4. Sim, usinagem  5. Nada, só o café!  6. Sim, em produtos
7. Sim, em processos
28. (*Empresa Virtual*) - Existem, constantemente, estratégias de desenvolvimento de produtos em conjunto com membros da OV?
1. Não  2. Em partes do processo
3. Constantemente  4. Sim, as vezes
5. Não, mas temos vontade

### Confiança

29. (*Conceito de Confiança*) - O que você entende por confiança?
1. É não precisar de documentos e intervenções jurídicas no processo
2. Jogo claro, regras claras, benefícios mútuos, transparência
3. Expectativa de que a atitude da pessoa não mude com o tempo, respeito
4. Poder transmitir uma informação sabendo que os critérios não serão quebrados



5. Observação da realidade (com o tempo), Força do exemplo (dizer e fazer).
30. (*Fatores Negativos*) - Você já foi ou se sentiu enganado em alguma relação de sua empresa com outra empresa? Comentar.
1. Sim, algumas vezes 2.  Várias vezes  
 3. Não existe isto se as regras forem claras 4.  Não  
 5. Escondem algumas 6.  Totalmente
31. (*Marcas*) - Isso fez você deixar de confiar nas relações com outras empresas? Comentar.
1. Não  2. Sim, com certeza  3. N.A  
 4. Não existe a palavra parceria  5. Sim, com mais cautela
32. (*Crença*) - Você inicia um relacionamento acreditando ou desacreditando na relação?
1. Acreditando  2. O que ganho com isto?  
 3. Acreditando, mas me preservando em partes, com cautela
33. (*Receios*) - Quais os receios na hora de compartilhar novas idéias.
1. Nenhum  
 2. A não-ética: o roubo da idéia, respeito da individualidade (Focar cada um no seu negócio e estabelecer bases).  
 3. Não sei  
 4. Confiança (conhecer o parceiro)
34. (*Confiança nos Membros da Rede*) - Você confia em todos os membros da OV?
1. Sim, pois conhecia todas as empresas  
 2. Graus de confiabilidade diferentes  
 3. A princípio sim, mas faltou o dia-a-dia para confirmar  
 4. Sim, até que me prove o contrário
35. (*Motivação*) - Como poderia ser estabelecido um nível mais elevado de confiança na OV em que participa?
1. Sendo mais prático, projeto em comum, grau de relacionamento comercial  
 2. Questão jurídica  
 3. Com o tempo  
 4. Não sabe  
 5. Os membros são as barreiras e não creio que isto possa ser estabelecido
36. (*Propostas*) - O que acha que poderia ser feito para que os valores culturais, necessários para o sucesso de uma OV, sejam alcançados?
1. Sinergia de idéias, motivação, cobrança do gerenciamento pois somos muito individualistas.  
 2. Cultura de cooperação  
 3. Maior grau de relacionamento comercial, execução de projeto em comum  
 4. Maior Comprometimento  
 5. Não soube dizer

37. (*Problemas Culturais na OV*) - Você acredita que um código de ética é suficiente para que uma OV evite problemas culturais?
- 1. Sim, se tiver confiança, princípio básico da OV, parâmetro importante.
  - 2. Importante, mas não suficiente
  - 3. Não, é preciso antes traçar o perfil do empresário
  - 4. Não, é preciso maior convivência
  - 5. Não, é preciso contrato
38. (*Relacionamento*) - Você busca uma comunicação e integração mais intensa com as empresas da OV?
- 1. Não
  - 2. Sim
  - 3. Não, faltou interfaces
  - 4. No início, todos buscaram, no início, sim
39. (*Propostas*) - Como aprender e manter a confiança?
- 1. Convivendo e fazendo negócios (executando)
  - 2. Pelo exemplo demonstrado, atitude de vida, sincero na postura
  - 3. Observando e conhecendo as atitudes/ações da pessoa

#### **Cultura de trabalho à distância**

40. (*Estrutura*) - A sua empresa utiliza-se da TI para algum desenvolvimento de parceria, produto/tecnologia? (determina direcionamentos ou planejamentos)
- 1. Sim, totalmente
  - 2. Não
  - 3. Sim
  - 4. Pouco, mas tenho interesse
  - 5. Sim, para pesquisa mas não substitui presença nas feiras e viagens
41. (*Percepção sobre TI*) - Qual sua percepção sobre o futuro da Tecnologia de Informação?
- 1. Facilita a vida
  - 2. A internet como business, não acredito
  - 3. Vai reger a relação entre pessoas, vai reger a relação entre as pessoas
  - 4. Extremamente necessária, veio para ficar
  - 5. Vejo a possibilidade de crescimento, mas não atuo ainda
42. (*Utilização*) - Você se comunica constantemente via Computador?
- 1. Sim
  - 2. Pouco
  - 3. Somente por ele
  - 4. Sim, mas precisamos melhorar (intranet)

#### **Relações / Relacionamento**

43. (*Nível de Comunicação na Rede*) - Existe no grupo de OV um bom nível de comunicação?
- 1. Sim, o sistema estabelecido funciona e se as pessoas não utilizavam era outra coisa
  - 2. Muito ruim
  - 3. Não
  - 4. Não, pois todos estavam sobrecarregados de trabalho e não tinha tempo
  - 5. Não, faltaram ações de todos

44. (*Sugestões*) - Como pode melhorar esta comunicação entre os membros da OV?
- 1. Ser mais objetivo
  - 2. Estagiários, vivenciando cada empresa
  - 3. Ter mais reuniões
  - 4. N.A, estava bom, o problema não é comunicação eficiente
  - 5. Site bem feito
  - 6. Explicar melhor o papel de cada um
45. (*Nível de Comunicação na Rede*) - Você se comunica freqüentemente com os outros membros da OV? Caso negativo, por quê?
- 1. Socialmente
  - 2. Raramente
  - 3. Sim, com alguns
  - 4. Não
  - 5. Sim, informalmente
46. (*Problemas na Rede*) - A OV já teve problemas causados pela falta de comunicação interna? Quais?
- 1. A OV não conhecia os problemas das empresas
  - 2. Sim
  - 3. Sim, por desinteresse, por poucas participações nas reuniões
  - 4. Não sei
  - 5. Não
47. (*Problemas na Rede*) - Que fatores barram e dificultam as atividades da OV?
- 1. Dinheiro e tempo
  - 2. Projeto em conjunto
  - 3. Entender o que era a OV e sua proposta
  - 4. Entender o papel de cada um
  - 5. Os membros

### Motivação

48. (*Motivos para entrada no cluster*) - Por quê você se uniu ao grupo OV? Comentar.
- 1. Curiosidade, novidade
  - 2. Manter o elo de ligação com a Universidade
  - 3. Empreendedorismo (querer crescer), desafio
  - 4. O conceito foi forte e abrangente, e a idéia foi bem vendida
  - 5. Somar competências, complementar coisas que temos dificuldades (agregar)
49. (*Futuro da OV*) - Você está disposto a continuar na OV?
- 1. Sim, mas com uma infra-estrutura operacional ativa, só havia a teórica (conceitual)
  - 2. Sim, se fosse simplificada e com as mudanças necessárias
  - 3. Sim, dependendo do grupo e do professor que liderar
  - 4. Sim, com o objetivo bem definido, um projeto
  - 5. Sim, é saudável, o conceito é perfeito

50. (*Propostas*) - O que se deve tentar fazer na OV para que ela gere mais retorno para as empresas-membro:
- 1. Saber as necessidades das empresas (maior interface empresa - Universidade)
  - 2. Ter projeto direcionado, ser mais prática, ter uma infra-estrutura operacional ativa, só havia a teórica (conceitual)
  - 3. *Broker* como gerenciador e o acadêmico como base
  - 4. Clareza do que a OV pode oferecer, aí trabalho minha expectativa dentro disto.
  - 5. Universidade abrindo suas portas
51. (*Importância da OV*) - O que significa a participação na OV para você?
- 1. Maior proximidade com a Universidade
  - 2. Somar competências suprindo minhas dificuldades
  - 3. Participar de idéia nova, embasada em métodos acadêmicos, experiência diferente
  - 4. Ganho paralelo às atividades da empresa, lucro
52. (*Pontos Positivos*) - A expectativa foi atingida?
- 1. Não
  - 2. Em partes
  - 4. Sim

### Responsabilidade / Comprometimento

53. (*Problemas OV versus Cotidiano da Empresa*) - Quais são as maiores dificuldades que a empresa apresenta para participar mais da OV?
- 1. Tempo
  - 2. Gerar uma EV
  - 3. Motivação
  - 4. Um novo líder (aglutinador e motivador)
  - 5. Não teve dificuldades
  - 6. Outros (sócios da empresa não entenderam a idéia, venda da empresa)
54. (*Pró-atividade*) - Você se julga pró-ativo nas suas atividades de cooperações na OV;
- 1. Sim
  - 2. Não
  - 3. Sempre
  - 4. Não, deveria ter sido, mas não pude
55. (*Pró-atividade*) - Você possui o hábito de levar para as reuniões da OV informações que poderiam agregar benefícios aos outros empresários. Já fez isto alguma vez?
- 1. Sim, com idéias
  - 2. Sim, mas isto não ajuda muito
  - 3. Não
  - 4. Sim, até falava muito
  - 5. As vezes
56. (*Problemas de Relacionamento*) - Em termos de comprometimento, o que você criticaria?
- 1. Falta de experiência (normal esta descrença no início)
  - 2. Nada, fomos todos comprometidos
  - 3. Eu fui limitado. Meu comprometimento em levar sugestões e estar mais envolvido
  - 4. Por falta de estrutura operacional não se focou o comprometimento
  - 5. Isolacionismo; ações por simpatia com A e B somente;

6. Não teve um comprometimento por falta de um projeto direcionado e por falta de dinheiro

### Conflito / Tensão

57. (*Incentivos*) - Quais os incentivos numa OV você julga importante para que não haja conflitos?
- 1. Ética
  - 2. Ter o mesmo objetivo e saber onde vai chegar
  - 3. Busca de oportunidade e separar o que é empresa e o que é Universidade
  - 4. Ser elo de ligação entre os depts e pesquisas da universidade
  - 5. Projeto economicamente viável e comum a todas as empresas, gerar uma/mais EVs, projeto menor, como pioneiro
  - 6. O conflito engrandece e faz crescer e trabalhar as idéias
58. (*Conflitos ocorridos na OV*) - Houve conflitos de interesses entre os membros? Qual o tipo de conflito?
- 1. Sim, interesses diferentes
  - 2. Não
  - 3. Sim, muitas opiniões diferentes e sem filtro
  - 4. O tempo todo. As pessoas não sabiam o seu papel
  - 5. Sim, as expectativas alcançadas somente por alguns da OV, geraram conflitos
59. (*Postura*) - Quais os seus cuidados para evitar conflitos?
- 1. Não os evito pois eles engrandecem e fazem parte
  - 2. O código de ética serve para evitar isto
  - 3. Não trabalhar com concorrente
  - 4. Prevaler minha opinião somente no que for importante mesmo
  - 5. Ser claro, expor minhas idéias sem dúvidas e respeitar os interesses individuais
60. (*Postura*) - Houve na OV alguém que tenha feito o papel de gerenciador de conflitos? Comente.
- 1. Não
  - 2. N.A
  - 3. Numa
  - 4. Sim, empresários individualmente
61. (*Novos membros*) - Como a admissão de novos membros para a VIRTEC é vista por você? Isto quebraria uma certa unidade do grupo?
- 1. Adequada, mas não com grande empresa
  - 2. Adequada, desde que tivesse competências úteis
  - 3. Adequada, desde que não fossem concorrentes
  - 4. Quanto maior, melhor
  - 5. Adequada, mas deve saber o perfil de quem vai entrar - este é o segredo para evitar problemas

**Dinamicidade / Equipes de Trabalho Flexível**

62. (*Dinâmica competitiva*) – Como está atuando seu concorrente?
- 1. Estamos ganhando
  - 2. Não participa de nenhuma EV
  - 3. Melhor que eu (tem \$, marca, confiabilidade)
  - 4. Não sei
  - 5. Me dando trabalho (são novos)
63. (*Brocker*) - Existe alguma pessoa ou entidade buscando negócios para você? Gostaria de ter?
- 1. Não
  - 2. Nós mesmos
  - 3. Eu mesmo
  - 4. Não, mas gostaríamos
  - 5. Sim, temos um internamente
64. Preencha o quadro a seguir (**Arquitetura Virtual**). Valores e Comportamentos que devem estar presentes nos membros da OV para que esta tenha um bom desempenho.
- 1. Agilidade, dinamicidade, multifuncional
  - 2. Habilidade
  - 3. Transparência
  - 4. Cooperação
  - 5. Experiência, maturidade
  - 6. Saber vender idéias
  - 7. Pró-ativo
  - 8. Amizade, afinidade
  - 9. Empreendedorismo, visão de futuro
  - 10. Competência
  - 11. Comprometimento, responsabilidade, motivado, não ser aventureiro
  - 12. Planejado, organizado
  - 13. Integrado, trabalhar em equipe, grupo coeso
  - 14. Criatividade
  - 15. Lucro
65. Valores e Comportamentos que **NÃO** devem estar presentes nos NOVOS membros da OV (Comportamentos não desejáveis na OV):
- 1. Visar Lucro imediato
  - 2. Não demonstrar confiança (dúbio, duvidoso)
  - 3. Desatualizado (desconhecer o contexto)
  - 4. Apático
  - 5. Antiético (proveitador, mentiroso, desonesto, sonegador)
  - 6. Dono da verdade
  - 7. Informalidade em excesso
  - 8. Falta de objetivo, não focado
  - 9. Não ser concorrente
  - 10. Sem tempo (ocupado ao extremo)
66. Dê nota ao que você valoriza mais quando o assunto é trabalhar em parceria ? (**Obs.: 1 é o mais importante**):

	Dê nota ao que você valoriza mais quando o assunto é trabalhar em parceria ? (Obs.: 1 é o mais importante)				
-	1	2	3	4	5
1. Confiança					
2. Amizade					
3. Afinidade					
4. Cooperação					
5. Pró-atividade					
6. Experiência					
7. Habilidade					
8. Lucro					

67. Há no seu histórico há casos de ajuda mútua entre a sua empresa e outras, ou pelo menos tentativas?

1. Sim, mas já acabou       2. Sim e ainda continua  
 3. Não       4. Nunca mais

68. Caso afirmativo, como ocorreu?

1. Foi contratual       2. Foi informal       3. N.A

69. Imagine que foi desenvolvida uma Empresa Virtual (EV) e que a venda deste produto no mercado esteja alcançando as expectativas. Entretanto, este produto trouxe um dano para o cliente final em termos físicos. O cliente procura a empresa-líder que no caso é você. Qual a sua postura?

1. Os lucros e riscos já foram bem discutidos, então eu resolvo o problema  
 2. Responsabilizo pelo dano e depois comunico a OV  
 3. Não sei  
 4. Auxilio o cliente no que for preciso visando resolver o problema  
 5. Aciono a OV imediatamente

70. (Recompensa) Qual a sua impressão sobre o que é possível ganhar na OV?

1. Experiência e Amizade  
 2. Maior lucro  
 3. Soma de competências  
 4. Maior mercado  
 5. Maior competitividade, força, ganhos tecnológicos e marketing

71. (Recompensa) - O que se deve tentar fazer para alcançar o benefício que citou acima?

1. Agir honestamente com o espírito de equipe: Confiança.  
 2. Ser mais prático, projeto único  
 3. Ter grupo coeso, metas comuns e expectativas de médio e longo prazo  
 4. Construir a idéia de baixo para cima e não o contrário

72. (Recompensa) - Quais as dificuldades que acredita que serão enfrentadas?

1. Inserir todos os empresários no projeto, canalizar um produto  
 2. Não sabe

- 3. Empresas adequadas para participar da OV, objetivos comuns e lucro imediato como meta
- 4. Falta de rumo para procurar negócios
- 3. Valores e Comportamentos confiáveis

73. Na área de compras *online*, você já experimentou alguma perda do pedido/encomenda do cliente submetida *online*?

- 1. Problemas Sérios
- 2. Problemas significativos
- 3. Pequenos problemas
- 4. Nunca tive problemas
- 5. Nunca comprei *online*
- 6. Não respondeu

74. Enumere, de acordo com a ordem de importância, os seguintes fatores para Manutenção da OV (o 1 é o mais importante e 5 é menos importante):

1. Compartilhamento dos recursos	
2. Avaliação freqüente da Organização Virtual	
3. Garantia de que os membros se incentivem mutuamente mesmo na ausência (temporária) de um relacionamento de trabalho.	
4. Suprimento adequado de informações entre os membros da Organização Virtual	
5. Garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar da OV	

75. Assinale com um X. Como é tratada na empresa a questão da comunicação informal:

- 1. A empresa não restringe a comunicação informal
- 2. A empresa viabiliza a comunicação informal a fim de incentivar os relacionamentos entre os seus membros e intensificar o compartilhamento de informações
- 3. A empresa utiliza mecanismos de controle da comunicação informal
- 4. A empresa não permite a comunicação informal

76. Quais das medidas abaixo são utilizadas para desenvolver a confiança e uma comunicação capaz de gerar um clima organizacional no qual as pessoas trabalhem “juntas” e de maneira mais colaborativas?

- 1. Adoção de tecnologias de Informações
- 2. Uso nas reuniões de formatos e processos, diferentes dos utilizados pelas empresas tradicionais, a fim de estimular a interação
- 3. Emprego de técnicas de formação de equipes para montar rapidamente equipes temporárias
- 4. Manutenção de comunicação ativa, informando os membros da organização acerca das rotinas, regras, novos membros, finanças, etc.







## Parte II - Questionário

Pesquisa de Campo - Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

### AVISOS IMPORTANTES:

- Este estudo tem como objetivo avaliar a cultura e o comportamento de empresas que participam ou já participaram de uma Organização Virtual.
- É parte complementar das Entrevistas já concedidas anteriormente.
- As empresas participantes deste estudo terão o direito de receber uma cópia dos resultados por elas produzidos.
- Os resultados serão anônimos e as respostas individuais não serão divulgadas de modo a não ferir a confidencialidade da sua valiosa participação.
- Gostaria de receber uma cópia dos resultados deste estudo?  Sim  Não
- Agradecemos sua valiosa participação.

01) Preencha o quadro a seguir.

### Arquitetura Virtual

Valores e Comportamentos que devem estar presentes nos membros da OV  
para que esta tenha um bom desempenho

Prioridade	Competências

Obs.: o 1 é o mais importante e o 4 é o menos importante

Valores e Comportamentos que **NÃO** devem estar presentes nos **NOVOS** membros da OV

Comportamentos não Desejáveis na OV		

**(Obs.: Baseado nas respostas dadas nestes dois quadros, preencha o formulário PRO - em anexo)**

02)	Dê nota ao que você valoriza mais quando o assunto é trabalhar em parceria ? (Obs.: 1 é o mais importante)										
-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiança											
Amizade											
Afinidade											
Cooperação											
Pró-atividade											
Experiência											
Habilidade											
Lucro											

03) Há no seu histórico há casos de ajuda mútua entre a sua empresa e outras, ou pelo menos tentativas?

- Sim, mas já acabou
- Sim e ainda continua
- Não
- Nunca mais

04) Caso afirmativo, classifique:

	Áreas que ocorreu	Tempo de Duração	Empresa concorrente?
Foi contratual?			
Foi informal?			

05) Se você recebe um e-mail da OV comunicando sobre uma reunião onde serão discutidas propostas e sugestões para a melhoria do projeto, você:

- Aceita automaticamente e confirma sua presença.
- Diante da sua disponibilidade, prioriza sua vinda ou não.

Não vai

06) Qual o valor cultural que julga necessário ser mais necessário para uma empresa participar de uma Organização Virtual?

07) Imagine que foi desenvolvida uma Empresa Virtual (EV) e que a venda deste produto no mercado esteja alcançando as expectativas. Entretanto, este produto trouxe um dano para o cliente final em termos físicos. O cliente procura a empresa-líder que no caso é você. Qual a sua postura?

08) (*Recompensa*) - Escreva livremente:

a) Sua impressão sobre o que é possível ganhar na OV:

b) O que se deve tentar fazer para alcançar o benefício que citou acima:

c) Quais as dificuldades que acredita que serão enfrentadas:

09) Na área de compras *online*, você já experimentou algum desses problemas?

	Problemas Sérios	Problemas significativos	Pequenos problemas	Nunca tive problema
Perda do pedido/encomenda do cliente submetida <i>online</i>				
Atraso de pagamento por parte do cliente de pedidos <i>online</i>				
Clientes alegam o não recebimento de produtos requisitados <i>online</i>				

10) Enumere, de acordo com a ordem de importância, os seguintes fatores para Manutenção das Cooperações:

Obs.: o 1 é o mais importante e 5 é menos importante	
Compartilhamento dos recursos	
Avaliação freqüente da Organização Virtual	
Garantia de que os membros se incentivem mutuamente mesmo na ausência (temporária) de um relacionamento de trabalho.	
Suprimento adequado de informações entre os membros da Organização Virtual	
Garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar da OV	

11) Assinale com um X. Como é tratada na empresa a questão da comunicação informal?

- ( ) A empresa não restringe a comunicação informal
- ( ) A empresa viabiliza a comunicação informal a fim de incentivar o relacionamentos entre os seus membros e intensificar o compartilhamento de informações
- ( ) A empresa utiliza mecanismos de controle da comunicação informal
- ( ) A empresa não permite a comunicação informal

12) Quais das medidas utilizadas para o desenvolvimento da confiança e de uma comunicação capaz de gerar um clima organizacional no qual as pessoas trabalhem “juntas” e de maneira mais colaborativas?

- Adoção de tecnologias de Informações
- Uso nas reuniões de formatos e processos, diferentes dos utilizados pelas empresas tradicionais, a fim de estimular a interação
- Emprego de técnicas de formação de equipes para montar rapidamente equipes temporárias
- Manutenção de comunicação ativa, informando os membros da organização acerca das rotinas, regras, novos membros, finanças, etc.



## ANEXO VII – PRODUÇÃO CIENTÍFICA DA VIRTEC

BREMER, C.F.; MUNDIM, A.P.F.; MICHILINI, F.V.S.; SIQUEIRA, J.E.M.; ORTEGA, L.M. (1999a). A Brazilian case of VE coordination. In: *Proceeding of Working Conference On Infrastructure For Virtual Enterprise (PRO-VE'99)*, Infrastructures for Virtual Enterprise - Networking Industrial Enterprise. Massachusetts, Kluwer Academic. Porto, Portugal, p.377-386. Disponível em: URL <http://www.uninova.pt/~prodnet/prove/index.html>

BREMER, Carlos Frederico, SIQUEIRA, Jairo Eduardo Moraes, ORTEGA, Luciane Meneguim, MICHILINI, Flávia Valéria de Souza, MUNDIM, Ana Paula de Freitas. (1999b). Virtual products as a trigger to competencies integration in virtual enterprises. In: *Proceedings of Second International Workshop on Organizational Virtualness and Electronic Commerce. VONET*, Zurich, Switzerland. - VONET. Bern, Switzerland: Simowa Verlag Bern, p.205-214.

BREMER, Carlos Frederico, ORTEGA, Luciane Meneguim, MICHILIN, Flávia Valéria, MUNDIN, Ana Paula de Freitas, SIQUEIRA, Jairo Eduardo Moares. (2000). New Product Search and Development as a Trigger to Competencies Integration in Virtual Enterprises. In: *International VONET Workshop - Organizational Electronic Commerce*. St. Gallen/Suíça. Proceedings of the 2nd International VoNet Workshop.

BREMER, C. F., MUNDIM, A.P.F., SIQUEIRA, J.E.M., ORTEGA, L.M., MICHILINI, F.V.S. (2000). New product search and development as a trigger to competencies integration in virtual enterprises. In: *Organizational Virtualness and Electronic Commerce - Proceedings of the 2nd VoNet, Workshop*. Zurich, Simowa Verlag Bern, 23-24 September, p. 205-214.

BREMER, C. F., MUNDIM, A.P.F., SIQUEIRA, J.E.M., ORTEGA, L.M., MICHILINI, F.V.S. (1999). New product search and development as a trigger to competencies integration in virtual enterprises. *Electronic Journal of Organizational Virtualness (Special Issue)*, University of Bern, v.1, n.1 p. 213-222.

BREMER, Carlos Frederico, MUNDIM, Ana Paula de Freitas, MICHILINI, Flávia Valéria de Souza, SIQUEIRA, Jairo Eduardo Moraes, ORTEGA, Luciane Meneguim. (1999). Case study of virtual organization in Brazil. *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, Bern, Suíça, v.3, n.1, p.37-41. Disponível em: URL <http://www.virtual-organization.net>

BREMER C.F.; MICHILINI, F.V.S.; ORTEGA, L.M.; SIQUEIRA, J.E.M. (2000). VIRTEC: um caso prático de formação e gestão de uma organização virtual. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 21, *Anais*. São Paulo, FEA/USP.

BREMER, C. F.; ORTEGA; L. M.; MOLINA, A. (2000). Development of services based on an internet information infrastructure in order to support the life cycle of Global Virtual Enterprises. *Congresso Internacional de Engenharia de Produção*.

MUNDIM, Ana Paula; ORTEGA, Luciane Meneguim; GONÇALVES FILHO, Eduardo Vila. Otimizando o Uso de Sistemas de Telecooperação - uma abordagem dos Aspectos Humanos. *Revista Produção*. Rio de Janeiro, Dezembro de 2000.

ORTEGA, Luciane Meneguim, MUNDIM, Ana Paula de Freitas. (1998). Empresa Virtual Global - uma nova abordagem para exploração de oportunidades de



negócio por pequenas e médias empresas. In: *Congresso de Naturologia Aplicada*, Florianópolis - SC.

ORTEGA, Luciane Meneguim. (1998). Formação do Empresário diante das Alternativas de Estratégias Empresariais. In: *XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Niterói - RJ. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Niterói: Sonopress.

PERUSSI FILHO, Sérgio; ORTEGA, Luciane Meneguim. Redes de Cooperação Inter-empresas. *Revista Multicência*. Centro de Ensino Superior de São Carlos. Vol. 3 (2), p. 175-179. São Carlos: ASSER, 2000.

NUMA- Núcleo de Manufatura Avançada. BREMER, C. F.; ORTEGA, L. M. Redes de Cooperação. Capítulo 4 do Livro: *Fábrica do Futuro*. Entenda hoje como sua indústria vai ser amanhã. Editora BANAS. São Carlos, SP, dezembro de 2000.



---

## Referência Bibliográfica

- AIDAR, Marcelo Marinho; BRISOLA, Alberto Borges; MOTTA, Fernando C. Prestes; e, WOOD JR, Thomaz. (1996). *Cultura organizacional brasileira. Coletânea de textos da universidade de São Paulo*. Faculdade de economia, Administração e Contabilidade.
- ANTHONY, P. O. (1994). *Managing culture*. Open University Press.
- APOSTILA PREDICTIVE INDEX (2001). Curso para analista PI. Elaborada pela empresa Arquitetura Humana. São Paulo, jun.
- BARANSON, Jack. (1980). *Tecnologia e as multinacionais - estratégias da empresa numa economia mundial em transformação - Biblioteca de Ciências Sociais-Economia - Zahar Editores S.A - RJ In: Technology and the Multinationals: Corporate Strategies in a Changing World Economy*.
- BARBOSA, Livia. (1999). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (1996). *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo, Atlas.
- BERGAMINI, C. W. (1997). *A Motivação nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 4 ed.
- BREMER, C.F.; EVERSHEIM, W.; MOLINA A.; BAUERNHAML, S. (1998). Framework for Global Virtual Business. *ZWF (Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb)*. Jahrgang.
- BREMER, C., WALZ, M., MOLINA A., EVERSHEIM W. (1999). Global Virtual Business - A Systematic Approach For Exploiting Business Opportunities in Dynamic Markets. *International Journal of Agile Manufacturing*. Vol. 2, Issue 1.
- BRYMAN, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. Routledge.

- BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. (1991). *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas - baseado no maior banco de dados de informações estratégicas do mundo*. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo. Livraria Pioneira Editora.
- BYRNE, J. A. (1993) - Virtual Corporation. *Business Week*, p. 48-56, 8 de Feb.
- BULTJE, R.; WIJK, J. (2000). Taxonomy of virtual organisations, based on definitions, characteristics and typology. *The Electronic Journal of Organizational Virtualness*. V.2, n.3, p.7-21. [www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net)
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. (1983). *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3 ed. , São Paulo, McGraw-Hill do Brasil.
- CAMARINHA-MATOS, L.; AFSARMANESH, H (1998). Cooperative Systems Challenges in Virtual Enterprises. *Proceeding of the 2ns IMACS, IESA '98*. Tunisia. [www.uninova.pt/~prodnet/paper.hnt](http://www.uninova.pt/~prodnet/paper.hnt) (18/06/99).
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. (1999). The Virtual Enterprise Concept. *Working Conference on Infrastructure for Virtual Enterprise (PRO-VE '99)*, 27-28 out., Porto, Portugal.
- CHAMPY, J. & NOHRIA, N. (1997). No meio da tempestade: o ciclo de mudanças se acelera. Traduzido pela revista Avanço Rápido – as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. *Harvard Business Review Book*, Editora Campus.
- COHEN, David. (2000). Gestão à Brasileira: como a cultura verde-amarela influencia, modifica, deturpa ou aprimora as técnicas de administração das empresas do país. *Revista Exame*, edição 712, ano 34, n ° 8 – 19/abril, (p. 200-207).
- COLE, Robert. (1984). Consortium On Competitiveness & Cooperation. University of Califórnia at Berkeley. *Center for Research in Management*.
- CONTROLE DA QUALIDADE. (1997). *Editora Banas*. Edição N ° 58, p. 9-12, mar.
- COVEY, Stephen. (2000). Os hábitos fogem o monge. *Revista Exame*. Edição 710, Ano 34, p. 82 - 86, N. 06, 22 de março.
- CUMMINGS, L. L. & BROMLEY, P. (1995). *The organizational trust Inventory*. Berkeley.

- CURY, Antônio. (1989). *Organização e métodos - Perspectiva Comportamental & Abordagem Contingencial*. 4 ed., São Paulo, Editora Atlas S.A.
- DANE, F. C. (1990). *Research Methods*. Brooks/Cole Publishing Company, Belmont, Califórnia.
- DICIONÁRIO ANALÓGICO DA LÍNGUA PORTUGUESA (1979). Ed. Thesaurus. Elaborado por AZEVEDO, F. F. dos Santos.
- DICIONARY AMERICAN HERITAGE DICTIONARY (1984).
- DICIONÁRIO AURÉLIO (1983).
- DOBBIN, F. R. (1995). *Cultural Models of organization: the social construction of Rational Organization Principles*.
- EBOLI, M. (1999). *Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Século XXI*. São Paulo, Schmukler Editores.
- ELLENRIEDER, A. (1996). Alianças estratégicas e parcerias. [http://www.boucinhas.com.br/forum/par\\_est.htm](http://www.boucinhas.com.br/forum/par_est.htm) (25/ab/1999).
- EVERSHEIM, W., BREMER, C.; KAMPMEYER, J. (1996). Requirements for Virtual Enterprise Management in Developing Countries. *In: International Conference on Engineering and Technology Management*, pgs. 84-88, Vancouver, Canada.
- EVERSHEIM, W.; BREMER, C; PING-YU, J. and DEUSE, J. (1997). *Progress on Advanced Manufacturing Technology and Product Development Methodology: Some Key Researches in Germany*. Japan Welding Society Journal, (6).
- FETTERNAN, D. (1989). *Ethnography Step by Step*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- FIORI, José Luís. (2000). A corrosão da moral. Artigo publicado em caderno Especial da *Folha de São Paulo*. Domingo, 4 de jun, p. 21-22.
- FLEURY, A & FLEURY, M.T.L. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, A & FLEURY, M. T. L., (1997). *Aprendizagem Organizacional e Inovação tecnológica – as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. Fundação Vanzolini, Editora Atlas, 2º edição.

- FLEURY, A & FLEURY, M.T.L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas.
- FINNIE, Willian C. (1999). Três histórias de Sucesso – Conheça as fórmulas de empresas que progrediram com suas alianças pelo depoimento de seus executivos. Publicado pela *Revista HSM Management*. 15 de Julho - Agosto, (p. 84 a 87).
- FUKUYAMA, Francis. (1997). Confiança ainda é fundamental. *Revista Exame*. Ano 30, n° 7, 26 de mar, ed. 632.
- FUKUYAMA, Francis. (2000). *A Grande Ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – Rio de Janeiro, Ed. Rocco.
- GARCIA, L. M. B. (1997). Uma análise sobre a adequação da Gestão Estratégica de Custos na Formação e Gerência de Empresas Virtuais. *Dissertação de Mestrado*. USP/EESC, São Carlos.
- GARCIA, M.; HERNANDEZ, C.; RAMIREZ, V. (1997) Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional: um Estudo de Campo. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Tecnológico de Estudos Superiores de Monterrey, México.
- GIL, Antônio Carlos. (1991). *Como elaborar um Projeto de Pesquisa.*, São Paulo, Editora Atlas.
- GOLDMAN, S. L.; NAGEL, R. N.; PREISS, K. (1995). *Agile Competitors: concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente.* São Paulo, Ed. Érica (p.8-38).
- GONÇALVES, R. (1997) - Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*. v. 37, n. 3, p. 10-19, jul/set.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. (1999). Estratégia em primeiro lugar. *HSM Management*, 15, Jul. - ag.
- GORANSON, T. (1995). *Agile Virtual Enterprise - Best Agile Practive Reference Base*, cap. 4, p. 17-21. Fourth Annual Agility Forum Conference, Atlanta.
- GORANSON, H. T.(1997). Human factors and enterprise integration, *Workshop 1 Report ICEIMT*, p. 82-87.

- GORANSON, H. T. (1999). *The Agile Virtual Enterprise: cases, metrics, tools*. Quorum Books, p. 128, USA.
- GOULART, Christiane Peres. (2000). Proposta de um Modelo de Referência para Planejamento e Controle da Produção em Empresas Virtuais. Dissertação/Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- HAGEL III J., ARMSTRONG A.G. (1997). *Net Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press.
- HAUSLER, J; HOHN, H; WILUTZ, S. (1995). Contingencies of innovative networks: a case of successful interfirm R&D Collaboration. *IEEE Management Review*, v. 23, n. 1, p. 42-55.
- HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organization Dynamics*, Summer, vol. 23, n. 2, p. 42-63.
- HYER, Nancy Lea; BROWN, Karen A; ZIMMERMAN, Sharon. (1999). A socio-technical systems approach to cell design: case study and analysis. *Journal of Operation Management* 17, p. 179-203. Received 1 August 1995; accepted 1 December 1997.
- HUMPLREY, John; SCHMITZ, Hubert. (1998). *Trust and Inter-firm relations in developing and transition economies*.
- IZAAC, S. & MICHAEL, W. E. (1971). *Handbook in reserch and evaluation*. Los Angeles, Robert R. Knapp Publ.
- ISHAYA, Tankü & MACAULAY, Linda. (2000). *The Role of Trust in Virtual Teams*. Special Issue of *de EJOV*, vol. 1, n ° 1. ISSN:1422-9331. Virtual Organization Net. Hhttp://www.virtual-organization.net (Pesquisa: 03/04/2000).
- KOCIAN, C; SCHEER, A. (1996). Kiesel - das virtuelle umweltkompetenzzentrum-theorie und praxis der virtuellen unternehmung. *M&C Management Sonderdruck*.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1974). *Fundamentos da administração*. São Paulo, Pioneira.
- KOTTER, J. P. (1994) *A cultura corporativa e desempenho empresarial*. São Paulo, Atlas.

- LEÓN, M. E. Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor de telecomunicações. *Dissertação de Mestrado*. USP/Politécnica, 1998.
- LISSMAN, K. (1990). *Joint Venture erfolgreich organisieren und managen: neue marktedurch strategische kooperation*. Munich, WRS.
- LOFTSPRING (1997). *Alliancing: a paradigm in transition, getting the incentives right, part one: The alliance paradigm - an overview*. [http://www.mosburgoil-gas.com/vol2\\_no6/05-01](http://www.mosburgoil-gas.com/vol2_no6/05-01) (24/ab/1999).
- MACHADO, Carolina. (1996). Os RH na banca: o desafio da mudança. Novas dinâmicas sócio-econômicas - que desafios para a sociologia industrial, das organizações e do trabalho? *Associação portuguesa de profissionais em sociologia industrial, das organizações e do trabalho - APSIOT*. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. VI Encontro Nacional, Lisboa, Portugal.
- MARCAR. (1997). *Strategic alliance guidelines and best practices*. Definition of strategic alliances and the alliance process. [http://www.marcar.com/alliance\\_guide.htm](http://www.marcar.com/alliance_guide.htm). (15/ab., 1999).
- MARTINS, Roberto António; SACOMANO, José Benedito. (1994). Integração, flexibilidade e qualidade: os caminhos para um novo paradigma produtivo. *Revista Gestão & Produção*, v. 1, n.º 2, p. 153-170, ag.
- MAVE (1996) – *Manufacturing Agile Virtual Enterprise - Definition of Agility*. [http://absu.amef.lehigh.edu/Ex\\_Proj/MAVE](http://absu.amef.lehigh.edu/Ex_Proj/MAVE) (10/04/98).
- MEISTER, J. C. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. ASTD, McGraw-Hill.
- MERTENS, P. (1994). Virtuelle Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik*, n. 36 (2), p. 169 - 172.
- MICHELIN, F. V. S. (2000). Definição de uma infra-estrutura de informação para suporte à gestão de Organizações Virtuais. *Dissertação/Mestrado*, 155p. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- MILLER, K. (1995). The mittelstand takes a stand. *Business week*, p. 16-17, abr.

- MINTZBERG, H. (1995). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- MORGAN, Gareth, (1996). *Imagens da Organização*. Traduzido por Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. Editora: Atlas S.A. - São Paulo.
- Mc.CUNE, Jenny. (1999). Não confie em ninguém: aprenda. *HSM Management*. 14 maio-jun., vol, 15, n. 3.
- Mc.COTCHEON, D., MEREDITH, J. (1993). Conducting case study research in operations management. *J. Oper. Manager*. 11 (3), 239-256.
- NADLER, D. A. (1985). Projeto de organização com boa adequação. Rio de Janeiro, Campus.
- NEUHAUSER, Peg; BENDER, Ray; STROMBERG, Kirk. (2001). *Cultura.com - como adaptar as empresas ao mundo .com*. São Paulo, Editora Manole.
- ORTEGA, L. M. (1998). *Impacto do Programas de Qualidade sobre as Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul – MS*. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP.
- PADUA, Elisabete Matallo Marchesini de. (1996). *Metodologia de pesquisa: abordagem teórica-prática*. Campinas - SP, Papirus editora.
- PFOHL, H. (1996). *Logistiksysteme: betriebswirtschaftliche grundlagen*. Heidelberg, Springer.
- PICOT, A; REICHWALD, R; WIGAND, R. (1997). *Information, organization and management. Expanding markets and corporate boundaries*. London, John Wiley & Sons.
- POWELL, W. (1990). Neither market nor hierarchy networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336.
- PRIBILLA, P.; REICHWALD, R.; GOECKE, R. (1996). *Telekommunikation in Management*. Schaffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- ROBERTS, Michael J. (1993). Kronos - Validação do Software Predictive Index (PI). *Harvard Business School*. N9-393-050, jan.



- SALOMON, D. V. (1991). *Como fazer uma monografia*. 2ª ed., São Paulo, Martins Fontes.
- SBRAGIA, Roberto. (1982) *O Impacto de Aspectos Ligados à Operação de Estruturas Matriciais sobre o Desempenho de Projetos de P&D*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, Departamento de Administração. São Paulo.
- SBRAGIA, Roberto. (1983) Um Estudo Empírico sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. *Revista de Administração*. Volume 18 (2) – abril/junho de p. 30 - 39.
- SCHEEL, Carlos, (1999). *Program for Developing a competitiveness culture for industry cluster*.
- SCHEIN, E. (1983). The role of founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*. Summer, p. 13-28.
- SCHEIN, E. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jessey - Bass.
- SCHUH, G; MILLARG, K; GORANSSON, A. (1997). *Virtuelle Fabrick: neue marktchancen durch dynamische netzwarke*. *Munchen Card Hanser Verlag*.
- SELLTIZ, C. (1974) – *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, ed. Pedagógica e Universitária.
- SIEBER, P. (1997) *Virtuelle Unternehmen: Eine Zusammenfassung, Workshop Virtualität als Wettbewerbsfaktor*. Universität Bern.
- SILVERMAN, David. (1998). *Qualitative Research - theory, method and practice*. Sage Publications. London.
- SKYRME, David J. (2000). *The realities of virtuality*. <http://www.skyrme.com/updates/u11.htm> (25 Mar/2000).
- SIQUEIRA, Jairo Eduardo Moraes. (2000). *Formação de grupos virtuais de indústria: o caso prático VIRTEC - Organização Virtual de Tecnologia*. Universidade de São Paulo - Escola de engenharia de São Carlos.
- STONER, J. A F. (1985). *Administração*, Rio de Janeiro, 2º ed., Prentice-Hall.

- THEVENET, M., (1990). *Cultura de Empresa – Auditoria e Mudanças*. 2<sup>a</sup> ed., Lisboa, Portugal.
- THIOLENT, M. (1983). Problemas de metodologia, In: Fleury, A C.C. & Vargas, N. (orgs). *Revista Organização do Trabalho*, 2<sup>a</sup>. edição., São Paulo, Editora Atlas, p. 54-83.
- THIOLENT, Michel. (1985). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo, Cortez.
- THIOLENT, Michel. (1998). *Metodologia da pesquisa-ação*. 8<sup>o</sup> edição, ed. Cortez, São Paulo.
- TOBIN, D. R. (1998). *The Knowledge-Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals*. New York, Amacom.
- TRIVINOS, A N. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*, São Paulo, Atlas.
- TROGER, Ane; OLIVEIRA, José Palazzo Modeira de. (2000). *Organizações Virtuais - Análise do Ciclo de Vida e de Tecnologias de Suporte*. [www.inf.ufrgs.br/pos/SemanaAcademica/Semana98/ane.html](http://www.inf.ufrgs.br/pos/SemanaAcademica/Semana98/ane.html) (23 Mai/2000).
- TUMA, A. (1998). Configuration action and Coordination of Virtual Production Networks. *International Journal of Production Economics*. Elsevier Science, 1998. Int. J. Production Economics 56-57, p. 641-648.
- VASCONCELOS, E. (1980). *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo, Atlas.
- VASCONCELOS, M. C. R. L.; FERREIRA, M. A. T. (2000). *Cooperação com Universidades: As Indústrias estão Realmente Aprendendo? XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, USP- FEA, São Paulo, Novembro.
- YOSHINO, Michael Y. , RANGAN, U. Srinivasa. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business School Press.
- WAHL, Jorge. (1996) *Serviços já dominam o PIB brasileiro*. *Revista Notícias - FIESP, CIESP, SESI, SENAI e IRS*. Nº 152 - 20 de Maio (p. 14-17).
- WILDEMAN, L. (1999). *Organização Virtual*. *HSM Management*. Julho-agosto.

WILLIANSO, O . E. (1985). *The economic institutions of capitalism - firms, markets, relational contracting*. New York, The Free Press.

ZIMMERMAN, F. O. (1997). *Structural and managerial aspects of virtual enterprises*.  
<http://www.uni-karlsruhe.de/~IT-VISION/vu-e-teco-htm> (05/abr/1999).

---

**Bibliografias**

- BREMER, C. (1996). *Uma Análise da Aplicação do Modelo de Empresas Virtuais na Indústria Brasileira. XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - /Brazil Second Congress of Industrial Engineering*. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.
- CHIAVENATO, I. (1983). *Introdução à teoria da administração*. 3<sup>a</sup> ed., São Paulo, Ed. MacGraw-Hill.
- COHEN, S.C. (1995). A nova organização por equipes e o trabalho em equipe. In: GALBRAITH, J. R.; LAWER, E.E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo, Makron.
- COLE, Robert. (1984). *Consortium On Comptitivenss & Cooperation*. University of Califórnia at Berkeley. *Center for Research in Management*.
- EVERSHEIM, W.; BREMER, C; PING-YU, J. and Deuse, J. (1997) Progress on Advanced Manufacturing Technology and Product Development Methodoly: Some Key Researches in Germany. *Japan Welding Society Journal*, (6).
- EVERSHEIM, W; KLOCKE, F.; PFEIFER, T. and WECK, M. (1997) *Manufacturing Excellence in Global Markets*. Chapman & Hall. London.
- GOLDMAN, S. L.; NAGEL, R. N.; PREISS, K. (1995) - *Agile Competitors: concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente*. Ed. Érica, São Paulo.
- HAGEL III J., ARMSTRONG A.G. (1997). *Net Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press.
- KATZY, B.R., SCHUH, G., MILLARG, K. (1996) *Die Virtuelle Fabrik – Produzieren im Netzwerk*, in: Technische Rundschau Transfer, Nr. 43, 1996, S. 30-34.

- REVISTA MANAGEMENT. (1997). *Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial*. Editora HSM, ano 1, n. 1, março/abril de 1997, p. 38-46, segundo Walter Kiechel III, Peter Senge, Edgar Bronfman Jr., Richard A. Goldstein, Mike Harris, Thomas Malone, Jim Manzi, John William Melbaurn, William J. O'Brien, James Shiro, Michael Scott Morton, Richard F. Teerlink, Javier Tizado, Paul Turner – Mesa Redonda, 1997.
- ROZENFELD, H. (1996). Reflexões sobre a manufatura integrada por computador (CIM). In: *MANUFATURA CLASSE MUNDIAL: Mitos e realidade*. São Paulo.
- SCHEEL, Carlos. (1999). *Program for Developing a competitiveness culture for industry cluster*.
- TUMA, A. (1998). Configuration action and Coordination of Virtual Production Networks. *International Journal of Production Economics*. Elsevier Science, 1998. Int. J. Production Economics 56-57, p. 641-648.
- VERNADAT, F. B. (1996). *Enterprise modelling and integration: principles and applications*. London: Chapman & Hall.
- WAHL, Jorge. (1997) Muda a Face do Corporativismo. Revista FIESP, CIESP, SESI, SENAI e IRS - Notícias. *Revista Semanal*, número 145 - 25 de Março (p. 04 a 09).