

Título de la ponencia: Integración Asociativa – la madurez empresarial en la construcción de una Red de Empresas

Autor/es: Josiane Minuzzi, Omar Felipe Del Grandi Paludo, Nelson Casarotto Filho

Dirección de correo electrónico: josiane@deps.ufsc.br;
omar.paludo@brde.com.br; casarotto@deps.ufsc.br

Pertenencia institucional: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Banco Regional de Desenvolvimento Extremo Sul (BRDE)

Resumen: La formación de redes entre empresas, de consorcios empresariales o clústeres horizontales, en Brasil comúnmente conocidas como APLs – *Arranjos Produtivos Locais* (Arreglos Productivos Locales) – es una solución para la busca de eficiencia de escala en algunos eslabones de la cadena de valor. En Brasil son muchos los programas institucionales de creación o desarrollo de redes, especialmente de APLs. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de evaluación de la madurez del empresario para ingresar en un proceso de formación de redes, donde él pasa a actuar en un grupo cooperativo, abandonando, en algunos aspectos, la posición de extrema competición a que estaba acostumbrado. La aplicación se da con un grupo de empresarios de tecnología de la información de la Grande Florianópolis, en el estado de Santa Catarina (Brasil). El estudio ha demostrado que en la percepción de los investigados, la formación profesional, la experiencia en el área y el grado de amistad entre ellos ha sido el catalizador para que hubiera motivación en cooperar, lo que ha facilitado la integración asociativa. El hecho de las empresas pertenecieren a un mismo sector, pero no fabricaren productos que compiten entre ellos mismos, también contribuye para una mayor cohesión entre los emprendedores, que no se ven como competidores, sino socios.

Palabras clave: Redes de empresas, Madurez, Competencias.

1. Introducción

Los cambios socioeconómicos, ocurridos con la apertura de los mercados, proporcionan oportunidades para las organizaciones, así como nuevas exigencias decurrentes de una competencia más cerrada. En este contexto de ampliación de los mercados y en la búsqueda por la protección de la competitividad, surge al emprendedor la oportunidad de formar alianzas para que se sumen esfuerzos,

uniones entre empresas que inicialmente eran concurrentes o únicamente pertenecían al mismo sector.

Tales alianzas requieren madurez de los emprendedores que lideran el proceso de integración, para que se evolucione y se ponga en marcha este proceso. Las alianzas se dan por la formación de redes entre las empresas, sea por consorcios empresariales o núcleos de gobernanza de clústeres horizontales, conocidos en Brasil por APLs – *Arranjos Produtivos Locais* (Arreglos Productivos Locales). Siendo este un modelo que propone un cambio, el factor humano se constituye en un elemento decisivo en la creación de una red de empresas.

Una vez implicados a colaborar, se cuestiona cuales son los principales factores que pueden auxiliar en el proceso y cuáles son las competencias necesarias al emprendedor integrador que actúa en un proceso de cooperación entre empresas. Después de identificadas las habilidades, se propone un modelo de las competencias del empresario que adentra en un proceso cooperativo, tornándose un emprendedor integrador.

Con este estudio, se espera contribuir en la identificación de las competencias necesarias para emprendedores que desean buscar alianzas cooperativas; identificando características cognitivas y comportamentales. Un proceso de cooperación implica en división de liderazgo, trabajo en equipo y quiebra de paradigmas, como por ejemplo abandonar la posición de extrema competición la cual estaban acostumbrados. Se deduce que en Brasil exista una concientización acerca de la importancia del desarrollo de redes de empresas. Por consiguiente, un modelo que oriente características del perfil, así como la socialización de las experiencias y sentimientos de los emprendedores que están viviendo este proceso, puede ser una importante herramienta para quien tenga ganas de participar de un proceso cooperativo de integración asociativa.

2. Redes de empresa, consorcios y arreglos productivos locales

Las concentraciones de industrias especializadas en algunos territorios han sido estudiadas con extrema atención por Marshall, en fines del siglo XIX. Estas economías de aglomeración tenían ventajas competitivas derivadas de una eficiencia colectiva dinámica. En el período de 1980 a 1995, resurgió con gran fuerza el interés por los aglomerados industriales delante del extraordinario éxito de los distritos industriales de norte de Italia (GUERRERO, 2004).

Tales distritos se han tornado un nuevo modelo de organización de la producción, comprendiendo relacionamientos cooperativos entre pequeñas, medias y grandes empresas; y entre ellas y el medio social. Estos relacionamientos han sido capaces de estimular la innovación en los espacios de los aglomerados, proporcionando la creación de ventajas competitivas sustentables. A los distritos industriales italianos se acrecientan los incentivos de alianzas público-privadas, con planeamiento y valoración territorial. Los nuevos distritos tuvieron una eficiencia colectiva activa, distinto de los antiguos distritos marshalianos, desarrollados en el *laissez-faire* (CASSIOLATO; LASTRES, 2002).

Internacionalmente esos distritos son conocidos como *clusters*, fruto de la divulgación de algunos autores como Porter (1998). Para Cassarotto y Pires (2001), los clústeres son economías de aglomeración que corresponden al acumulo de empresas de una misma cadena productiva, en áreas y regiones específicas. Eso estimula la creación de vínculos comerciales y técnicos, capacidades innovadoras de cooperación entre las empresas y entre las organizaciones públicas y privadas, existentes en el lugar o en la región, y las empresas.

En Brasil, comúnmente se utiliza el término APL (Arranjo Produtivo Local), que de acuerdo a la definición del grupo de trabajo permanente de apoyo a los APLs – (GTP APL, según las siglas en portugués), constituido en el ámbito del ministerio de desenvolvimiento de industria, comercio y turismo de Brasil – se trata de una aglomeración localizada de empresas de una misma cadena productiva, que poseen un mínimo de articulación o de gobernanza entre sí (<http://www.desenvolvimento.org.br>). La gobernanza es el punto clave para la creación y la ejecución de un programa de desarrollo del APL, porque ahí se encuentra el factor humano, tema que merece la atención, pues son esos líderes los responsables por el proceso de cambio.

2.1 El factor humano en el proceso de cooperación

El factor humano es un tema que adquiere relevancia, principalmente en las áreas de gestión estratégica y organizacional. En estas áreas se buscó embasamiento para el desarrollo de un modelo, ahora no aplicable a funcionarios de una empresa, pero a los emprendedores de un proceso de creación y desarrollo de una red cooperativa.

Un aspecto que necesita ser evaluado en el desarrollo organizacional es la

madurez de los profesionales involucrados (HENRY, BLANCHARD, 1986). La madurez de los emprendedores involucrados en el proceso de cooperación puede ser un elemento clave por la necesidad de compartir el liderazgo y habilidad en experimentar y manejar situaciones nuevas. Hersey y Blanchard (1986) defienden madurez como “[...] la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de manejo de su propio comportamiento.”

La capacidad puede ser conceptuada como algo relacionado con el conocimiento y la habilidad necesarios, para el desempeño de una tarea (QUEROZ, 1996). Es el aspecto de saber lo que hacer y cómo hacer, una capacidad que puede ser adquirida a través de comunicación y entrenamiento.

Otro indicado que merece aclaración es la voluntad para la actuación en red, lo cual está relacionado a la confianza y el empeño, con lo que se quiere hacer (la actitud), y con la motivación. Queiroz (1996) destaca que el nivel de madurez puede ser aplicado tanto a individuos como a grupos. Hersey y Blanchard (1986) reafirman que la madurez de un individuo o grupo no es absoluta, pero varía en cada situación. Dependiendo de atribución, el individuo o el grupo pueden asumir diferentes niveles de capacidad y voluntad.

Comprendiendo la madurez como el punto de partida para la formación de una red cooperativa, se la subdivide en capacidad y voluntad. La capacidad, por su vez es desglosada en conocimiento y preparo para lidiar con la nueva situación, con por ejemplo, compartir el liderazgo. Ya la voluntad es subdividida en confianza para cooperar y dedicación para actuar en el grupo, su comprometimiento en invertir una parte de sus recursos humanos y financieros en el alcance de objetivos comunes. Como puede ser observado en la figura 1:

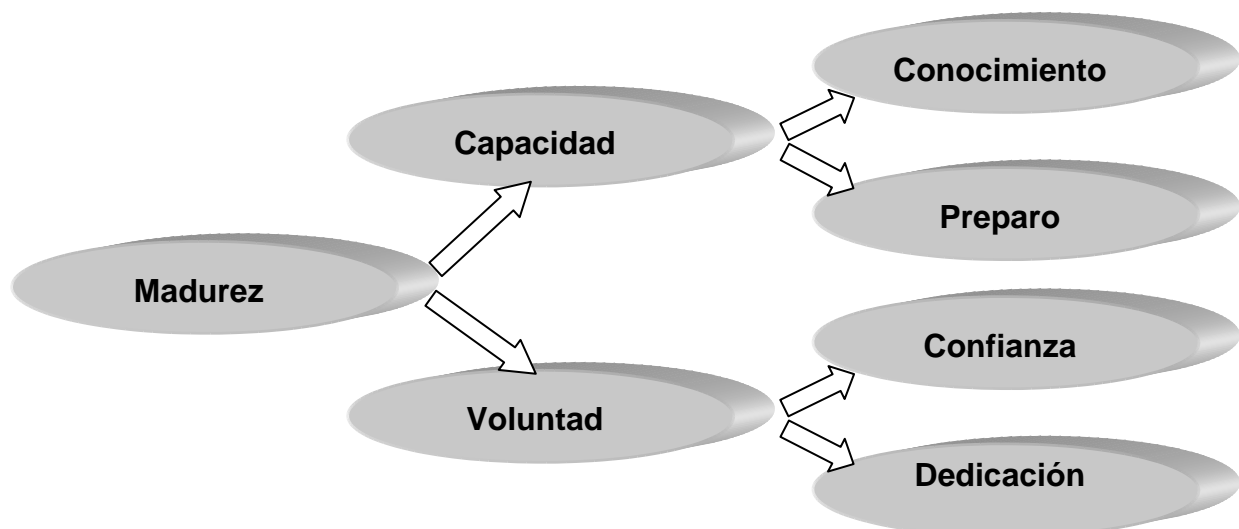


FIGURA 1 – Factores humanos necesarios para predisposición de constituir redes de empresas.

Fuente: Elaborado por Paludo (2008) embasado en Hersey; Blanchard (1986).

2.2 Competencias del emprendedor integrador

Competencia es la capacidad de un individuo, comunidad u organización de ejercitar en la práctica una determinada habilidad, capacidad o conocimiento. Por lo tanto, competencia no solamente es un conocimiento teórico o técnico, sino la habilidad profesional de aplicar este conocimiento de manera eficiente y productiva en distintos casos, lo que requiere experiencia y preparación (KLEN, 2007).

Para Fleury y Fleury (2001) la competencia del individuo no es un estado, no se reduce a un conocimiento o *know-how* específico, más allá, tiene un significado conectado a las tareas y a los resultados. Durand (*apud* KLEN, 2007, p. 69) sugiere un concepto de competencias basados en tres dimensiones – conocimientos, habilidades y actitudes, asociando aspectos cognitivos, técnicos, sociales y afectivos vinculados al trabajo. De esta manera, “competencia se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes interdependientes y necesarios al desarrollo de un objetivo específico”.

Para Clercq y Arenius (2003), los conocimientos y habilidades son importantes fuentes de ventaja competitiva para nuevos emprendimientos. Nonaka y Takeuchi (1997) subdividen el conocimiento en explícito y tácito, con gran énfasis para el último, lo caracterizando como el principal conocimiento. Los autores creen que el conocimiento tácito involucra dos dimensiones: una técnica, del tipo *know-how*, y otra cognitiva, involucrando modelos mentales, creencias y percepciones. Por otro lado, Drucker (2204) afirma que el conocimiento se divide en tres segmentos: científico, técnico o social, y es una de las bases de las innovaciones. Las habilidades, por su vez, corresponden a las facilidades para utilizar sus capacidades físicas e intelectuales. Para Rodrigues (1992), envuelven una aptitud práctica, o sea,

es la arte de saber hacer, pudiendo ser perfeccionada por la búsqueda y asimilación del conocimiento.

Ropé y Taguy (2004) argumentan que el conocimiento es el saber y las habilidades pueden ser definidas como el saber hacer. Por consiguiente, la eficiencia de las habilidades depende de la capacidad cognitiva, del conocimiento acumulado. Los autores, al trabajar competencias sugestionan un concepto de habilidades, llamado “*savoir-faire*”, conceptualizado como las antiguas picardías del oficio, el golpe de vista, los saberes empíricos y prácticos.

Competencia, según la OIT (2002), consiste en la capacidad de articular y movilizar aspectos intelectuales y comportamentales en términos de conocimientos, habilidades, prácticas y actitudes necesarias para el desempeño de una función o actividad, de manera eficaz, eficiente y creativa, de acuerdo con la naturaleza del trabajo. Esta definición presenta cuatro grupos de criterios para medir competencia – conocimiento, habilidades, prácticas (o técnicas) y actitudes. De cierta manera son semejantes al modelo de madurez, con el conocimiento, habilidades y prácticas se refiriendo al lado cognitivo y la actitud al lado comportamental. Entretanto, se resalta que competencia también es la capacidad productiva medida en términos de desempeño real, resultante de la instrucción y de la experiencia.

Lara y Silva (2004) clasifican las competencias en otro abordaje:

- Competencias conceptuales – conocimiento y dominio de conceptos y teorías que embasan las técnicas;
- Competencias técnicas – dominio de métodos y herramientas específicas para determinada área de trabajo;
- Competencias interpersonales – permitir que las personas se comuniquen e interactúen de forma eficaz, actitudes y valores personales.

Entre las competencias interpersonales, un aspecto importante a ser observado en la formación de redes de empresas es la confianza. La confianza, como elemento central en las relaciones de cooperación, es factor decisivo, haciendo con que los socios respeten los compromisos asumidos entre las empresas pertenecientes a la red. Para Leon (apud JOLY; MANGEMATIN, 1995), diferentes aspectos se presentan en el elemento confianza, entre ellos: la importancia de las redes de relaciones sociales preexistentes, la importancia del respeto mutuo, el aprendizaje de la relación, la importancia de la reputación de cada

socio, los riesgos incurridos en el caso de comportamiento oportunístico, y el aprendizaje de *savoir faire*, entre otros.

Esa nueva manera de organizarse en red, además de confianza entre los miembros, exige una nueva manera de pensar, de estructurar estrategias empresariales, de dosificar un equilibrio entre cooperación y competición. Por lo tanto, los líderes de ese proceso de formación de redes, deben disponer aún de Resiliencia, para soportar las presiones y no se dejaren perturbar a lo largo del proceso. La resiliencia es un concepto originario de la física que fue tomado en préstamo por la psicología para definir un individuo con capacidad de tratar de problemas y superar obstáculos. Resiliencia es frecuentemente referida por procesos que explican la superación de crisis y adversidades en individuos, grupos y organizaciones. (YUNES; SZYMANSKI, 2001; YUNES, 2001; TAVARES, 2001).

Otras dos características consideradas imprescindibles a quien quiere participar de un proceso asociativo son el comprometimiento y la humildad. Un buen grado de comprometimiento entre los pares facilita las relaciones y el empeño de cada uno, sus contribuciones a la red; el comprometimiento debe estar presente también en las relaciones pactadas (CUNHA, 2006). La humildad debe estar presente en las características del emprendedor integrador para que cada uno sepa reconocer su valor de modo comedido, aceptando la ayuda de sus parejas. La humildad es un aspecto considerado importante para un liderazgo ético (PÉREZ, 2004).

Se debe resaltar que el liderazgo es un componente esencial en este proceso. El liderazgo es conceptualizado como una relación humana que involucra poder, influencia, comunicación y responsabilidades (BASS; STEIDLNER; 1999, YULK; 1998). Entre los variados abordajes de liderazgo, Hersey, Blanchard (1986) defienden que no existe un abordaje totalmente completo, entretanto, consideran la situacional como una de las más adecuadas. El abordaje situacional considera que la situación define quien será el líder y cómo él deberá actuar – o sea, diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo (NORTHOUSE; 2004). Por lo tanto, dependiendo de la situación, del objetivo a ser cumplido, uno de los componentes de la red podrá asumir el liderazgo, de acuerdo con sus competencias, para atingir la meta trazada. Para eso es importante una buena comunicación entre los emprendedores, libertad de expresión y la participación de todos los componentes.

La competencias que definirá cual de los emprendedores asumirá el liderazgo en una determinada situación es una combinación de los factores experiencias acumulada y conocimiento técnico de cada uno, que generalmente son definidos por el tiempo de servicio, por su formación profesional y por la experiencia en el ramo.

3. Metodología

La investigación consiste en un estudio de caso, en una red de empresas en formación, en la región de la Grande Florianópolis, constituida por cinco empresas que actúan en el segmento de tecnología de la información y comunicación. Las técnicas que dirigen el estudio han sido la pesquisa bibliográfica y la aplicación de la entrevista semiestructurada junto a los emprendedores directamente involucrados con el proceso de formación de la red de empresas.

La entrevista fue elaborada con base en la investigación bibliográfica y examinada por un grupo de psicólogos, principalmente cuanto a las cuestiones relacionadas al perfil del emprendedor integrador, donde las competencias (con base en el referencial teórico) han sido divididas en tres grandes grupos: conocimiento técnico y experiencia acumulada; control emocional; comunicación. Los datos fueron analizados a través de la transcripción de las entrevistas y agrupamiento de las respuestas.

Cuanto al encuadramiento metodológico, el estudio consiste en una investigación aplicada, y cuanto al abordaje del problema, datos cualitativos y cuantitativos, o sea, un abordaje mixto. Los datos cuantitativos han sido analizados con técnica estadística de frecuencia.

Para la recogida de datos, se utilizaron técnicas cualitativas – la investigación bibliográfica para la identificación de conceptos, evolución, caracterización y aplicación en las organizaciones - y la aplicación de entrevista semiestructurada junto a los cinco emprendedores involucrados con el proceso de formación de redes de empresas.

Las etapas para definición de las características de los conjuntos temáticos evaluados pueden ser observadas en la Figura 2. El modelo está embasado, principalmente, en una conjunción de los conceptos de la OIT (2002) y de los autores Hersey y Blanchard (1986). Estos últimos apartan los atributos de la madurez en dos grandes áreas, una de carácter cognitivo – la Capacidad –, y otro de carácter comportamental – la Voluntad (véase la figura 1).

El concepto de la OIT (2002), sin embargo, aborda las Competencias, clasificándolas en Competencias Técnicas (de carácter cognitivo) y Actitud (de carácter comportamental). El presente modelo unió las ventajas de los dos modelos añadiendo el atributo Comunicación.

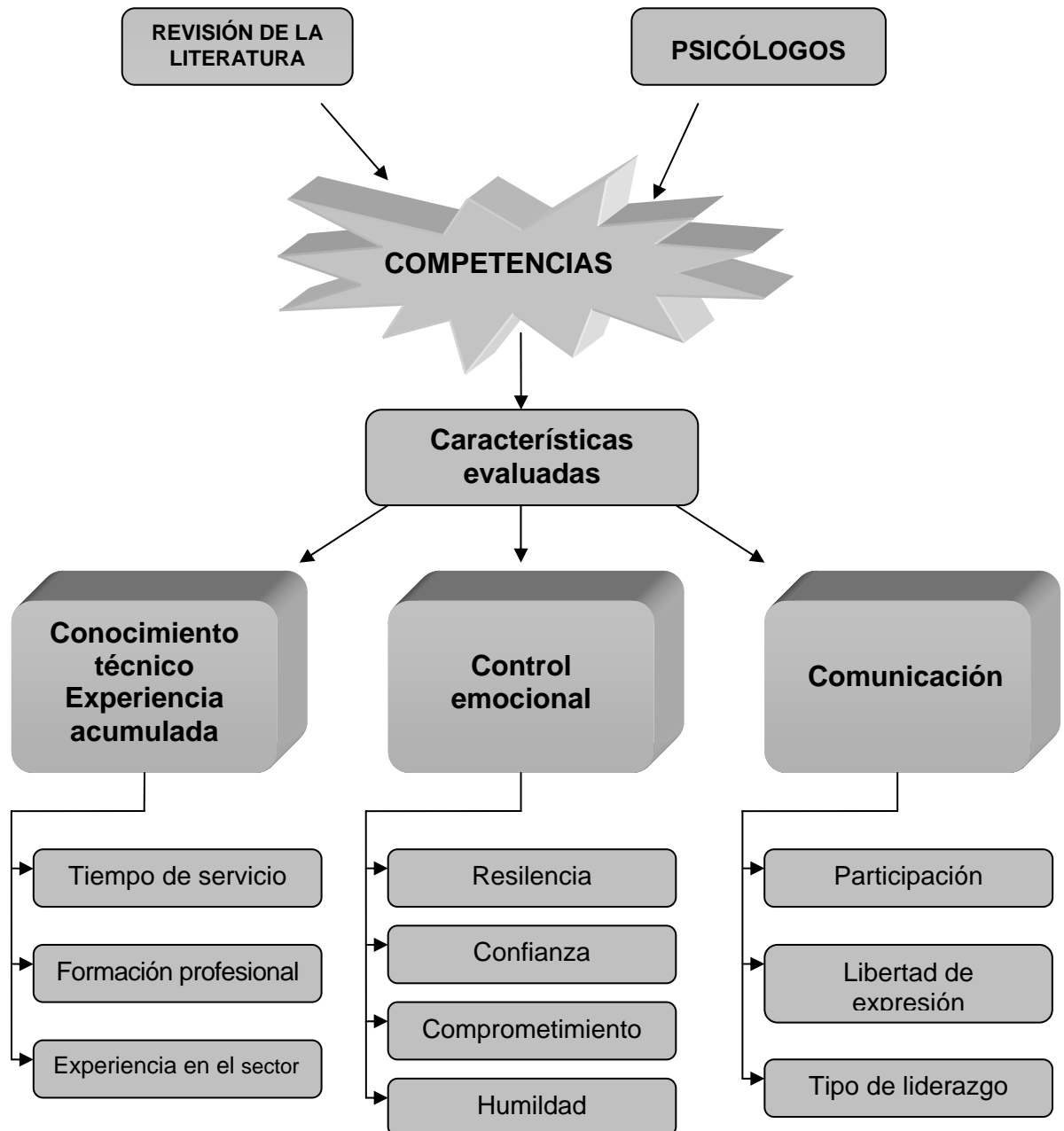


FIGURA 2 – Modelo de las competencias del emprendedor integrador.

Fuente: Elaborada por Paludo (2008).

4. Análisis de los datos y apreciación de los resultados

Con base en el modelo elaborado, las entrevistas han revelado que en la percepción de los investigados, la formación profesional, la experiencias en el área y el grado de amistad entres ellos ha sido el catalizador para que hubiera la motivación en cooperar, con gran énfasis para el grado de confianza conquistado entre ellos. Se identificó aún que el hecho de las empresas pertenecieren al mismo ramo de actividad, pero no fabricaren productos concurrentes, ha facilitado la cohesión entre los miembros, que se miran como socios, no como concurrentes.

Como características importantes citadas por los propios entrevistados durante las entrevistas, se afirma que el emprendedor integrador debe ser proactivo, innovativo, politizado y con alto nivel de conocimiento especializado en su área de actuación. También se ha observado que diferentes tipos de liderazgo coexisten de modo armónico, lo que ha sido un elemento fortalecedor para minimizar las deficiencias de conocimiento en este proceso.

Solo un 60% de los emprendedores poseen conocimientos de otras redes de empresas, y sus respectivos motivos de éxito o fracaso en la cooperación. Entretanto, un 80% cree que los objetivos que tienen en común, van a traer éxito al modo de trabajo cooperado. Otro elemento citado como un fortalecedor de un proceso de redes de empresas fue el apoyo gubernamental y de los demás actores de la economía. Cuanto a la causa principal del fracaso de los arreglos, un 40% acredita que la causa pueda ser la desagregación creada por la competición y por las ganas de querer más que sus socios, y un 60% apuntaron que el hecho posee relación con situaciones en las cuales los objetivos individuales se sobreponen a los del grupo.

La gran parte de estos emprendedores (un 60%) ya tuvo experiencias directivas en asociaciones y/o sindicatos. Se cree que la multiplicidad de experiencias vinculadas a la cooperación y enganchadas al segmento de la categoría será de suma importancia para el desarrollo de las actividades inherentes a la redes de empresas, durante y tras el período de constitución; principalmente en las primeras fases, en particular en la segunda etapa, conforme el modelo propuesto por la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional – EURADA, que presenta un proceso de desarrollo de clústeres, en lo cual, esta etapa, depende de la responsabilidad, comprometimiento, cooperación, movilización de esfuerzos y comunicación abierta entre los miembros. Esta etapa es fundamental, pues involucra

el cambio en el comportamiento de los emprendedores/empresarios participantes de la red. Fase que ha sido el principal foco de concentración del estudio de caso abordado.

Cuanto a la comunicación, se ha verificado que existe la participación activa, la libertad de expresión integral de todos los participantes y un convivio armónico entre los diferentes estilos de liderazgo, que se complementan y favorecen el liderazgo de un determinado miembro de acuerdo a la situación y las competencias necesarias en aquél momento.

En el conjunto temático control emocional, se ha constatado que hay lo que se puede llamar “confianza ciega”, una humildad presente en el comportamiento de los miembros, sin embargo no en su totalidad, pues en algunas cuestiones hubo quién rechazara la necesidad de nuevos aprendizajes. Se observó también una actitud resiliente en la mayoría de los involucrados, que se demostraron capaces de soportar las presiones del día a día y de las resolver personalmente, cuando estas dependen de su capacidad, atestando así el comprometimiento.

En el que se refiere al conocimiento técnico y experiencia acumulada, estas características han sido fuertemente evidenciadas en las entrevistas, con todos los involucrados; aunque en mayor grado relacionándose al trabajo técnico y las competencias específicas, de que en relación a las habilidades humanas necesarias a la conducción del negocio. La competencia técnica se debe a la formación profesional y el trabajo en el área. Se destaca que las empresas han sido constituidas por sus emprendedores en el periodo de 1993 a 2001, y algunos de los emprendedores ya actuaban en el área, atestando la experiencia en el sector.

La unificación en el discurso, percibida en las entrevistas que fueron realizadas individualmente, indica una participación activa de todo los miembros, bien como un importante paso hacia los objetivos trazados, lo cuales llevaran empresas distintas a si asociaren y si emprendieren en la cooperación inter-empresas.

5. Consideraciones finales

Este artículo tuvo como objetivo de estudio un grupo de empresarios del área de tecnología de la información y comunicación de la Grande Florianópolis (en el estado de Santa Catarina), en proceso de formación de una red de empresas. El objetivo principal fue el de desenvolver un modelo de las características – factores

humanos – y competencias necesarias para que ese emprendedores puedan tener éxito en el proceso cooperativo. Han sido destacados los principales elementos que impactan en ese proceso, facilitando o dificultándolo.

De la revisión bibliográfica, se buscó modelos de desarrollo organizacional volcados a las organizaciones para una adaptación a un grupo cooperativo de empresarios. Se desarrollaron conjuntos temáticos agrupados en las áreas de conocimiento/experiencias acumulada, control emocional y comunicación. Las entrevistas fueron el embasamiento para la aprobación del modelo y auxiliaron a definir mejor cada uno de los conjuntos temáticos y competencias, a saber:

- a) Conocimiento técnico y experiencias acumulada: lo saber hacer, saber ejecutar su tarea, adquiriendo con la formación profesional y la experiencia en el trabajo.
- b) Control emocional: habilidad de lidiar con sus propios sentimientos y saber comportarse adecuándolos a la situación, siendo resiliente (capacidad de superar retos) y actuando con confianza (respetar los compromisos asumidos, creer en los socios), comprometimiento (creer en la propuesta y emprender esfuerzos en pro de su realización) y humildad (capacidad de reconocer la sociedad y lo conocimientos de los cuales necesita para realizar la formación de la red de empresas).
- c) Comunicación: involucra la capacidad de hacerse comprender y interactuar de modo participativo, permitiendo la cooperación de los miembros, dividiendo el liderazgo y aceptando puntos de vista distintos.

El estudio se propone a esbozar un camino que lleve a identificar el perfil del emprendedor integrador, con un modo de liderazgo necesario para el éxito de una red de empresas. Se reconoce sus limitaciones, principalmente por el hecho de que el modelo desarrollado tener sido aplicado solamente en el ramo de tecnología de la información y comunicación. Se considera que el modelo debe ser expandido en el sentido de crear una evaluación, tal vez cuantitativa para cada elemento, a punto de indicar con mayor claridad las necesidades de capacitación de los liderazgos que están inseridos en un proceso de creación o desarrollo de redes de empresas.

Referencias

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

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

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

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

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

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

EURADA. Clusters, Industrial Districts, Local Productive. Bruxelas: EURADA, 1999.

EURADA. Disponible en:

<<http://www.eurada.org/library/documents/english/clusterese>> Acceso en: 5 jan. 2008.

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

GUERRERO, G. A. 2004. Avaliação da dinâmica dos processos inovativos das micro e pequenas empresas do arranjo calçadista da região de Birigui. 225 f. Disertación (Mestrado em Economia) – UFSC, Florianópolis.

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

KLEN, E. R. 2007. Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais baseada em competências individuais. 216 f. Tesis (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

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

LARA, J. F., SILVA, M. B. 2004. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências; uma experiência de utilização. Relatório de Estágio. Universidade Tuiuti do Paraná.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.

Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais - GTP APL.

Disponível em:

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=937>>.

Acesso em 10 ago. 2008.

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

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

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

PALUDO, O. F. 2008. Empreendedor integrador - mobilizador de parcerias cooperativas inter empresariais que proporcionam um desenvolvimento regional sustentável; um estudo de caso. 230 f. Tesis (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

PÉREZ, C. M. M. 2004. Claves para el liderazgo ético. Capital humano; revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. ISSN 1130-8117, Año 17, n.183, p.84-89.

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

QUEIROZ, S. H. 1996. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. 157 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

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

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

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

YULK, Gary A. 1998. Leadership in organizations. New Jersey, Prentice Hall.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliencia: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. (Org.) 2001. Resiliência e educação. São Paulo, Cortez. p.13-42.

YUNES, M. A. M. 2001. A questão triplamente controversa da resiliência em famílias de baixa renda. Tesis (Doutorado em Psicologia da Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, São Paulo.