

O Papel do Diálogo em Equipes de Direção na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas

Vladas URBANAVICIUS JR.

PMDA - Universidade Nove de Julho - Uninove
vladasjunior@yahoo.com.br

Edmilson LIMA

PMDA - Universidade Nove de Julho - Uninove
edmilsonolima@gmail.com

Benny Kramer COSTA

PMDA - Universidade Nove de Julho - Uninove
bennycosta@yahoo.com.br

Resumo

As pequenas e médias empresas (PME) tecnológicas muito freqüentemente são criadas e administradas por equipes de direção nas quais as atividades e relações são normalmente caracterizadas pela informalidade e, conseqüentemente, pela riqueza de diálogos. O diálogo se constitui na base das relações entre as pessoas e, portanto, pode gerar um impacto negativo ou positivo nas organizações. O objetivo principal do estudo aqui apresentado foi gerar contribuições para o entendimento de como ocorrem os diálogos das equipes de direção de PME ligadas às atividades de gestão estratégica, principalmente no que se refere à formação de estratégias e à geração de mudanças organizacionais. Buscou-se também, como objetivo secundário, verificar como a condução dos diálogos pode inviabilizar ou potencializar o desenvolvimento de estratégias e a ocorrência de mudanças nas PME, descrevendo práticas e experiências úteis para a superação das dificuldades de diálogo no ambiente organizacional dessas empresas. A abordagem metodológica é descritiva e baseada em métodos qualitativos de pesquisa, integrando o estudo multi-caso (Eisenhard, 1989). A coleta dos dados foi feita principalmente com entrevistas em profundidade e sua análise incluiu as etapas de análise intra-caso e inter-caso dos dados (Miles e Huberman, 1994). Os resultados apontam para uma forte influência dos relacionamentos informais dos co-dirigentes (membros da equipe de direção), os quais são sustentados pelos diálogos, na formação de estratégias e na geração de mudanças. Ao se investigar os principais atores que realizam diálogos com conteúdo estratégico com as equipes de direção em estudo, foi possível identificar: os clientes, fornecedores, empresários parceiros, consultores, funcionários, assim como pessoas ligadas ao sindicato empresarial e a órgãos de fomento. Conclui-se, com o trabalho, que o diálogo é essencial para se entender a gestão estratégica e a formação de estratégias nas PME, mas, talvez pelo fato deles ocorrerem mais freqüentemente de modo espontâneo e não planejado, os co-dirigentes normalmente não dão a devida importância a ele.

Palavras-chave: Diálogo; estratégia; equipe de direção; pequenas e médias empresas; empresas tecnológicas.

Abstract

Small and medium enterprises (SME) in the technology field are very often founded and directed by direction teams in which activities and relationships are often characterized by informality, consequently affecting the richness of dialogue. The dialogue constitutes the foundation of relations between people and thus can generate a positive or negative impact on organizations. The main objective of the study presented here was to generate contributions to the understanding of how dialogue takes place in direction teams and strategic management regarding SME-related activities, especially regarding the formation of strategies and the generation of organizational change. We also tried, as a secondary objective, to see how the conduct of dialogue can undermine or enhance the development of strategies and occurrence of changes in SME's, describing practical and useful experiences to overcome the difficulties of dialogue in the organizational context of these companies. The methodological approach is based on descriptive and qualitative research methods, integrating the multi-case study (Eisenhard, 1989). Data collection was done mostly with in-depth interviews and their analysis included the steps of intra and inter-case data analysis (Miles and Huberman, 1994). The results indicate a strong influence of informal relationships among and with co-directors (members of a direction team), which are supported by dialogue in the formation of strategies and in the generation of change. The major players involved in strategically relevant dialogues with the direction teams under study were identified: customers, suppliers, business partners, consultants, employees, and people related to businessman unions and support agencies. The conclusions highlights that dialogue is essential in the understanding of the strategic management and strategy formation in SME's, but perhaps because they occur most often in a spontaneous and unplanned way, the co-directors usually do not give enough importance to it.

Keywords: Dialogue; direction team; small and medium enterprises; high-tech companies.

1. Introdução

As pequenas e médias empresas (PME) tecnológicas normalmente são conduzidas por uma equipe de direção na qual suas atividades e relações não raro são caracterizadas pela informalidade e, assim, por uma riqueza de diálogos essenciais para o processo de direção.

Ribeiro e Marchiori (2009, p.1), consideram que as organizações são vistas como ambientes de “conversa e texto”, ou seja, que elas são fortemente caracterizadas pela comunicação aliada às ações e que o diálogo exerce uma função fundamental neste contexto.

Quando buscamos entender a interação entre sócios dirigentes, o diálogo ganha uma grande relevância, principalmente nos casos das PME de base tecnológica, uma vez que uma parte considerável dos seus fundadores busca na formação das equipes de direção uma forma de superar as severas restrições de recursos típicas em sua realidade (Kamm et al., 1990; Ucbasaran et al., 2001; Ucbasaran et al., 2003). Isto contribui para a predominância das equipes de direção nos processos de criação de empresas tecnológicas, situação já destacada por diferentes autores (por exemplo, Christensen, Ulhoi e Neergaard, 2001; Stockley e Birley, 2000).

Para Stensaker e Falkenberg (2007), as pessoas respondem às mudanças do contexto organizacional de várias formas, transformando efetivamente a organização, realizando mudanças não muito significativas, personalizando a gestão para melhor se adaptarem ao contexto ou para se imporem frente à mudança e reforçando o modelo já existente de direção e administração. Os autores argumentam que as respostas organizacionais e o modo com que elas se desenvolvem ao longo do tempo podem ser explicados pela análise da resposta interpretativa do indivíduo. O diálogo das equipes de direção tem um papel predominante

nesta resposta interpretativa, sendo que na realidade da PME ele pode ser considerado como o principal mecanismo pelo qual as respostas interpretativas se formam.

O objetivo principal do estudo aqui apresentado foi gerar contribuições para o entendimento de como ocorrem os diálogos das equipes de direção de PME ligados às atividades de gestão estratégica, principalmente no que se refere à formação de estratégias e à geração de mudanças organizacionais. Buscou-se também, como objetivo secundário, verificar como a condução dos diálogos pode inviabilizar ou potencializar o desenvolvimento de estratégias e a ocorrência de mudanças nas PME, descrevendo práticas e experiências úteis para a superação das dificuldades de diálogo no ambiente organizacional das empresas.

2. Equipes de Direção e PME Tecnológicas

Tihula (2008) destaca que as equipes de direção são geralmente entendidas como um pequeno grupo de gestores com competências complementares. Segundo o autor, as equipes de direção estão vinculadas a um propósito, a uma meta de desempenho e a uma abordagem de trabalho com os quais há um comprometimento coletivo na organização. Boncler et al. (2006) sustentam que o conceito de equipes com perfil empreendedor à frente das organizações é relativamente pouco estudado, contratando com o fato de que as empresas estão sendo cada vez mais formadas a partir da iniciativa coletiva de dois ou mais indivíduos.

Dada a predominância das equipes de direção à frente das novas PME tecnológicas, o conhecimento dos diferentes aspectos relacionados a tais equipes é relevante para se entender o desenvolvimento dessas empresas. Um deles refere-se à complementaridade de competências e de atividades entre os co-dirigentes (membros dessas equipes). A partir da revisão de diferentes estudos sobre a criação de empresas tecnológicas, Borges, Simard e Filion (2005) sustentam que as equipes de direção estão, na maior parte dos casos, preparadas para as funções técnicas, como as de P & D e de produção, dadas as suas competências e experiências geralmente obtidas na área tecnológica. Contudo, os mesmos autores nos informam que a literatura (em trabalhos como os de Albert, 2000; Gartner, Starr e Bhat, 1999; Jones-Evans, 1997) aponta que geralmente faltam a essas equipes competências muito importantes para assegurar o sucesso das novas empresas: em marketing e vendas, em gestão e em finanças e contabilidade.

Clarysse e Moray (2004) relatam o paradoxo que os membros dessas equipes enfrentam, figurando como heróis da criação tecnológica e como anti-heróis na gestão dos novos negócios. Nessa realidade, eles se deparam com a necessidade de reforçar sua complementaridade como condição para atender as necessidades de desenvolvimento de seus negócios e lidar com a complexidade organizacional. Uma possibilidade seria a contratação de um gerente executivo. Mas há barreiras para se contratar um gestor no início do empreendimento. Além da forte restrição de recursos, é raro que os inventores da nova tecnologia não queiram, eles mesmos, dirigir os negócios criados para comercializá-la e se manter como os únicos sócios neles (CLARYSSE E MORAY, 2004).

A uso de relacionamentos internos e externos à empresa para fomentar o desenvolvimento dos negócios exige características distintas dos empreendedores. Tratando especificamente de spin-offs nascidos a partir de universidades, O'Shea et al. (2005) descrevem que as pesquisas sobre geração de novas empresas de tecnologia indicam que todas as etapas do desenvolvimento de uma empresa tecnológica criada a partir de uma universidade, da idéia original ao negócio final, são geradas a partir das peculiaridades pessoais dos acadêmicos com perfil empreendedor e motivadas pelo desejo de pôr em prática a tecnologia, seja pelo desejo de riqueza e/ou de independência. Desse modo, uma das características consideradas relevantes pelos autores para desenvolvimento desse tipo de empresa é a rede de relação dos fundadores, podendo estes se beneficiar a partir da rede de relação oferecida por contatos obtidos na universidade local, que pode ser vista como uma

importante fornecedora de contatos externos, por exemplo, com pessoas de serviços governamentais, profissionais, investidores e clientes.

Para Hindle e Yencken (2004), devem também ser consideradas a capacidade empreendedora dos novos empresários, assim como suas experiências e competências. Segundo os autores, a identificação de uma oportunidade com potencial comercial exige tanto conhecimento prévio como a capacidade de pensamento lateral. Os criadores de novas empresas podem desenvolver as suas próprias competências e experiências ou tomar um caminho alternativo, pela associação com um profissional experiente ou sócio empresário/gestor como novo parceiro.

3. O Diálogo Formando a Estratégia e Gerando Mudanças

Ao analisar o tradicional estilo hierárquico e departamental de administração aconselhável para as grandes organizações, pode-se, de forma superficial, imaginar que os diálogos organizacionais obedeceriam fielmente às caixinhas do organograma. Poderíamos, portanto, perguntar: o diálogo organizacional tem endereço e hora para ocorrer? Taylor e Robichaud (2004) sustentam que as organizações são uma forma de vida e, portanto, não param de se auto-organizar, reformulando-se por meio de seu objeto de práticas orientadas e e pelo uso da fala entre as pessoas.

Ribeiro e Marchiori (2009) afirmam que a linguagem indica como as pessoas relacionam-se entre si e como elas expressam entendimentos sobre esses relacionamentos, o que implica que a interação mediada pela linguagem é reflexiva e retrospectiva. As transformações organizacionais resultam, principalmente, de um esforço de toda a organização em direção à abertura e ao diálogo constantes, incluindo todos aqueles que estão envolvidos na tomada de decisão (Souza, 2007). Em suas pesquisas, Souza (2007) revela que os líderes não estimulam a autonomia e que as atitudes tradicionais, tal como a rigidez e o controle hierárquico, permeiam todo processo de acompanhamento de resultados e contribui para que haja um bloqueio do diálogo.

O diálogo permite às pessoas experimentar novas idéias enquanto exploram novas formas de entender experiências ou novas formas de agir, o que é necessário para identificar as ações e iniciativas menos eficazes e buscar utilizar as de melhor resultado (Lease e McConnell, 1999). Neste sentido, para esses dois autores, o diálogo consiste no modo de criação de sentido e o gerador efetivo de mudanças nas organizações.

As pesquisas de Fairclough (2005) indicam que a análise do diálogo no ambiente empresarial deve ser vista como uma parte importante dos estudos das organizações, ressaltando ainda que os fenômenos sociais são socialmente construídos através do diálogo.

Segundo Mengis e Eppler (2008, p. 1291), os diálogos face a face contribuem para o processo de geração do conhecimento e de sentido nas organizações. Os autores indagam: como o diálogo pode promover a evolução e o conhecimento organizacional? E respondem inferindo que pode haver um gerenciamento do diálogo a partir de uma perspectiva de conhecimento, o que poderia gerar aprendizagem organizacional, auxiliar na tomada de decisão e na gestão da mudança da organização. Os autores elaboram um quadro no qual apresentam papéis e regras para a conversa face a face, conforme pode ser visualizado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Papéis e Regras do Diálogo Face a Face

Tipos	Descrição/Definição	Autores
Conversa apreciativa	São conversas em que há o compartilhamento de idéias diversas, tentando identificar possibilidades positivas no passado ou no contexto atual e ao mesmo tempo desafiar o pensamento e as práticas organizacionais existentes.	Barge e Oliver, 2003
Diálogo decisivo	Uma forma de conversação que aborda a cultura organizacional e sua ineficácia. Esse diálogo é caracterizado pela sinceridade em expor questões sensíveis a conflitos e a informalidade para convidar parceiros para conversação.	Charan, 2006
Diálogo	Consiste na forma específica de conversa em que os atores envolvidos têm por objetivo abrir problemas em várias perspectivas, a fim de explorar a totalidade entre as partes e suas conexões. No diálogo, existe a procura em saber mais sobre um problema que afeta todos os parceiros envolvidos e de criar um significado compartilhado.	Argyris, 1996; Bohm, 1996; Ellinor and Gerard, 1998; Isaacs 1999; McCambridge, 2003; Nonaka and Takeuchi, 1995; Schein, 1993; Senge, 1990; Tannen, 1999; Thomas et al., 2001
Conversa estratégica	É orientada para o progresso da empresa, focando a conversa sobre a criação de negócios futuros (ou seja, a criação, aquisição e atribuição de recursos para o futuro). Ela promove um diálogo para a compreensão de um acordo. A interação entre o micro-nível superior e subordinados para obter uma compreensão da verdadeira origem dos sentimentos de exclusão e da presença e da ausência de energia em torno de iniciativas estratégicas.	Eisenhardt et al., 2000; Manning, 2002; Von Krogh; Roos 1995; Westley 1990.

Fonte: MENGIS E EPPLER (2008, p. 1291) adaptada aqui.

4. Métodos de Pesquisa

O estudo multi-caso qualitativo, inspirado principalmente nas propostas de Eisenhardt (1989), foi escolhido como modelo básico para a pesquisa. Segundo Yin (2001), esta modalidade de estudo assegura a profundidade e a contextualização no estudo do fenômeno focado ao mesmo tempo que diminui a dificuldade de generalização característica dos estudos de um só caso. Yin (2001) acrescenta que os estudos de caso são especialmente apropriados para se responder perguntas de pesquisa como a do estudo realizado, que começam com “como” e “por que”. Tais perguntas pedem uma perspectiva metodológica descritiva.

Uma exceção ao emprego que fizemos da proposta indutivista de Eisenhardt (1989), refere-se à recomendação feita por esta autora para que se evite o uso de teorias no início da pesquisa. Fizemos uma revisão de literatura e uma fundamentação teórica. Isto nos pareceu necessário para reconhecermos uma necessidade de pesquisa precisa a explorar e formarmos as bases da perspectiva teórico-conceitual a aplicar no esforço de pesquisa. Fizemos também a preparação prévia de parte considerável dos procedimentos de coleta e de análise de dados antes da pesquisa de campo. Quando desta preparação, consideramos nossos conhecimentos prévios e contribuições de outros autores para desenvolver preliminarmente itens como o roteiro de entrevista e para identificar alguns conceitos relevantes para a análise dos dados. De toda forma, não perdemos de vista o caráter cíclico da pesquisa qualitativa.

Estas exceções ao uso das propostas de Eisenhardt (1989) aproximam ligeiramente as opções metodológicas do estudo das propostas de Yin (2001), autor que defende o

desenvolvimento detalhado a priori de muitos aspectos do estudo de caso. Assim, a abordagem utilizada foi predominantemente indutiva, mas com traços dedutivos principalmente nas exceções apontadas.

A lista das PME tecnológicas estudadas é apresentada no quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Lista e características das PME estudadas

PME tecnológica (condição no ciclo de vida) Fundação – Localização	Direção Nº de membros/tipo	Atividade/Produtos
Hábeis Soluções (crescimento) 2001/ Santa Rita do Sapucaí/MG. Empresa graduada na incubadora de empresas do INATEL.	2 (familiar)	Setor: informática - 6 empregados PME especializada no desenvolvimento de soluções integradas de hardware e software para produtos eletroeletrônicos em geral, utilizando microcontroladores e tecnologia DSP. http://www.habeis.com.br
Exsto Tecnologia (crescimento) 2001/Santa Rita do Sapucaí/MG. Empresa graduada no Programa Municipal de Incubação de Empresas - PROINTEC.	2 (não familiar)	Setor: eletrônica, mecatrônica, automação - 30 empregados - Linha educacional - produtos voltados para escolas e professores nas áreas de eletrônica, mecatrônica e automação industrial para equipar os laboratórios de cursos técnicos e superiores. - Linha desenvolvimento - produtos para qualificar e dar o suporte para que os mais diversos desenvolvedores de <i>software</i> alcancem resultados produtivos e práticos. http://www.exsto.com.br
FAG Tecnologia e Desenvolvimento 2008/Santa Rita do Sapucaí/MG. Empresa graduada pelo Programa de Pré-incubação do Inatel.	2 (não familiar)	Setor: A FAG Tecnologia e Desenvolvimento trabalha com uma solução hospitalar: Ângelus, , pager que monitora pacientes hospitalares. http://www.fagsolucoes.com.br

Fonte: Os autores.

Os critérios de seleção da amostra de casos e dos informantes privilegiaram a escolha de empresas de menos de 250 empregados – possibilitando a inclusão também de microempresas. Com isso, buscamos assegurar a pertinência e a relevância das informações derivadas da coleta de dados em relação ao tema central do estudo. As empresas estudadas foram escolhidas de forma intencional, não-probabilística, pela alta correspondência com os seguintes critérios de seleção: 1) ter as características qualitativas de uma PME, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado; 2) respeitar o critério quantitativo de menos 250 empregados; 3) ter uma equipe de direção configurada na composição societária (formal ou informalmente) e possibilitar entrevistas com no mínimo dois dirigentes que forneçam detalhes ocorridos desde a fundação; 4) ter ao menos um ano de existência. Definimos aqui a equipe de direção como sendo uma equipe composta de proprietários-dirigentes de uma empresa, que sejam encarregados da gestão estratégica, e do presidente do conselho de administração (CA), se houver um CA na empresa.

Os procedimentos de coleta dos dados da pesquisa basearam-se principalmente em entrevistas semi-estruturadas em profundidade com duração média de duas horas e meia e utilização de um roteiro semi-estruturado de entrevista. Os dados foram obtidos principalmente por meio de fontes primárias de informação, ou seja, por entrevistas gravadas em fitas cassete com dirigentes das PME da amostra. Fotos, artigos de jornais e informativos impressos das empresas estudadas foram fontes de informação secundária utilizadas para realizar a triangulação dos dados e a conseqüente validação deles. De acordo Flick (2004), a

triangulação consiste na utilização de diferentes fontes de dados e de variados métodos para sua coleta com o objetivo de checar sua validade por meio de comparações.

Na Figura 1 apresentada a seguir, procura-se mostrar de forma mais detalhada a proposta da pesquisa em questão.

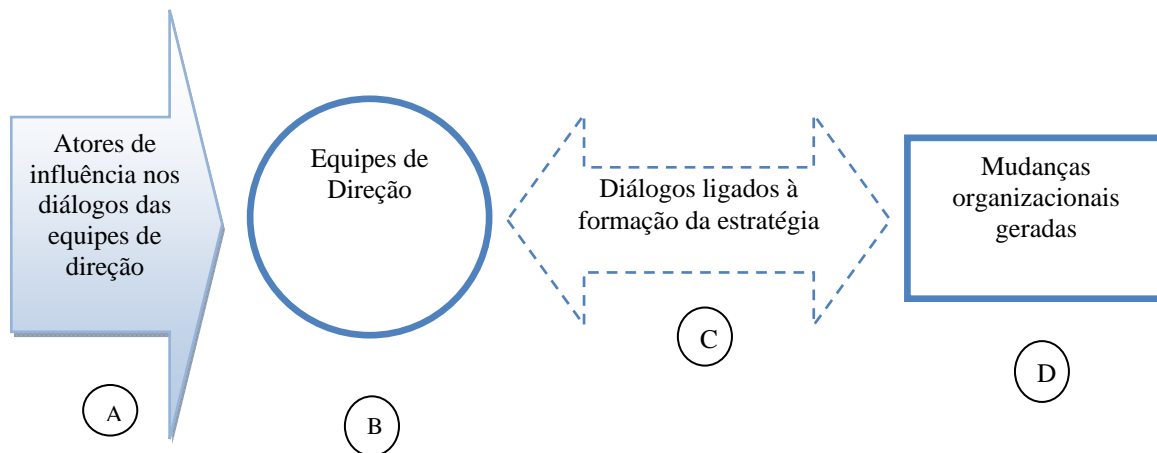


Figura 1: Diálogos ligados a estratégia e geradores de mudança
 Fonte: Elaborado pelo autor

A construção do modelo apresentado na figura 1 foi motivada principalmente pelo interesse de se analisar os diálogos que possuem ligação com a estratégia e que geram mudanças organizacionais. A figura é explicada nos parágrafos seguintes.

O indicador A mostra os vários atores que influenciam os diálogos das equipes de direção de PME de base tecnológica. O indicador B representa a equipe de direção como interlocutora dos diálogos organizacionais relevantes para a estratégia e a mudança organizacional. O indicador C faz um levantamento sobre quais diálogos realizado entre os atores de influência e a equipe de direção possuem ligação com a formação da estratégia. O indicador D faz um levantamento sobre quais diálogos ligados à estratégia foram realizados entre os atores de influência e a equipe de direção e geraram mudanças organizacionais.

4. Dados e Resultados da Pesquisa

A análise dos dados nas três PME estudadas foi realizada de forma separada para cada empresa e, depois, em conjunto, pela comparação dos três casos de empresa, o que permitiu que fossem formuladas várias contribuições que descrevem os diálogos realizados pelas equipes de direção no desenvolvimento da estratégia e na geração de mudanças. Primeiramente, foi possível identificar os principais atores que dialogam com as equipes de direção e o contexto em que os diálogos ocorreram. Em um segundo momento, a análise permitiu verificar quais foram os tipos de diálogo realizados pelas equipes de direção e sua repercussão na gestão estratégia e na geração de mudanças organizacionais.

4.1 Principais Atores dos Diálogos Realizados com as Equipes de Direção de PME de Base Tecnológica e Contextos de Ocorrência

Ao se investigar os principais atores que realizaram diálogos relevantes com as equipes de direção em estudo, foi possível identificar: os clientes, fornecedores, empresários parceiros, consultores, funcionários, pessoas ligadas ao sindicato empresarial e a órgãos de fomento, conforme mostra a figura 2 apresentada a seguir.

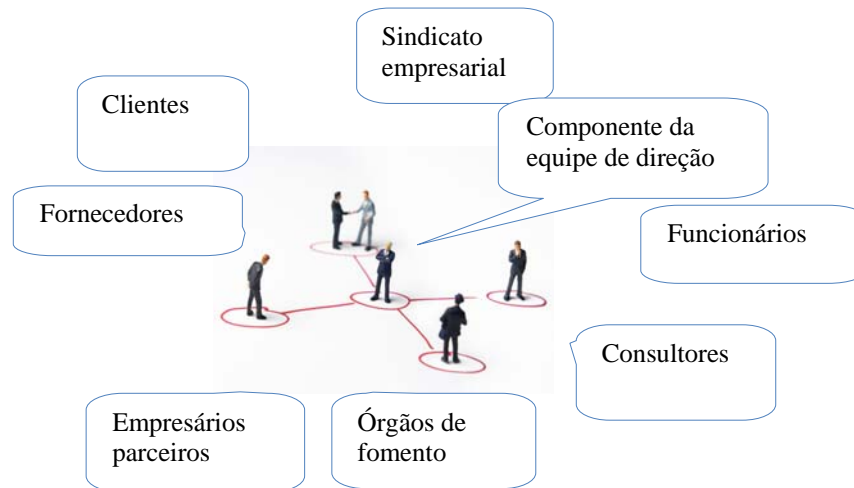


Figura 2: Atores dos diálogos relevantes realizados com as equipes de direção estudadas
Fonte: Dados da pesquisa

Os diálogos realizados entre os co-dirigentes e os **clientes** foram relatados como um dos mais importantes pelas equipes de direção; seu contexto de ocorrência se deu principalmente em visitas realizadas nos dois sentidos: equipe de direção indo às empresas clientes e vice-versa. Nas visitas relatadas, normalmente ocorriam almoços em que se fechavam negócios importantes. Outras vezes, intencionalmente, os clientes eram levados para locais mais descontraídos (sítios, pescarias, outros), situações que eram consideradas importantes no estreitamento dos laços de confiança.

Os diálogos entre co-dirigentes e **fornecedores**, tal como aconteceu com os clientes, ocorreram ora na empresa de um, ora na de outro, ou mesmo em ambientes mais descontraídos. Os diálogos foram mais intensos quanto maior era a interdependência produtiva.

Os diálogos entre equipes de direção e **empresários parceiros** ocorreram principalmente pela proximidade física das empresas e pela própria relação de amizade existente entre empresários de diferentes empresas; sua ocorrência se deu mais frequentemente em almoços, atividades esportivas, nas incubadoras, nos intervalos de palestras e workshops, feiras, entre outros. Pelo fato da cidade onde as empresas estão inseridas ser pequena, encontros momentos fortuitos em supermercados ou na praça da cidade muitas vezes foram a base para diálogos importantes para as empresas.

Com relação às **pessoas ligadas a sindicatos**, os diálogos ocorreram principalmente nas reuniões sindicais e nos seus intervalos de confraternização e também nos eventos promovidos pelo sindicato.

Os diálogos entre **funcionários** e co-dirigentes foram descritos em todas as empresas estudadas como muito frequentes e importantes. Dado que as empresas estudadas são de pequeno porte, foi constatado que os diálogos relacionados com o pessoal operacional ocorriam rotineiramente dentro das solicitações do fluxo produtivo ou, eventualmente, por motivos diversos. Já com os gerentes, foi comum ocorrerem em reuniões periódicas e às vezes extrapolavam o ambiente organizacional. De qualquer forma, de modo mais descontraído, os diálogos também ocorreram nas festas de final de ano ou em momentos especiais da organização.

Os diálogos entre **consultores** (tecnológicos e de gestão) ocorreram mais frequentemente durante as visitas realizadas pelos mesmos nas empresas. Em alguns casos, esses trabalhos de consultoria foram subsidiados pelos órgãos de fomento e em outros a própria empresa adquiria os serviços.

Com relação aos diálogos entre **pessoas ligadas aos órgãos de fomento** e as equipes de direção, eles principalmente em ambiente universitário, em visitas técnicas, em feiras ou em palestras.

A figura 3, apresentada a seguir, sintetiza os contextos de ocorrência dos diálogos relevantes para a estratégia e a mudança organizacional nas PME de base tecnológica.

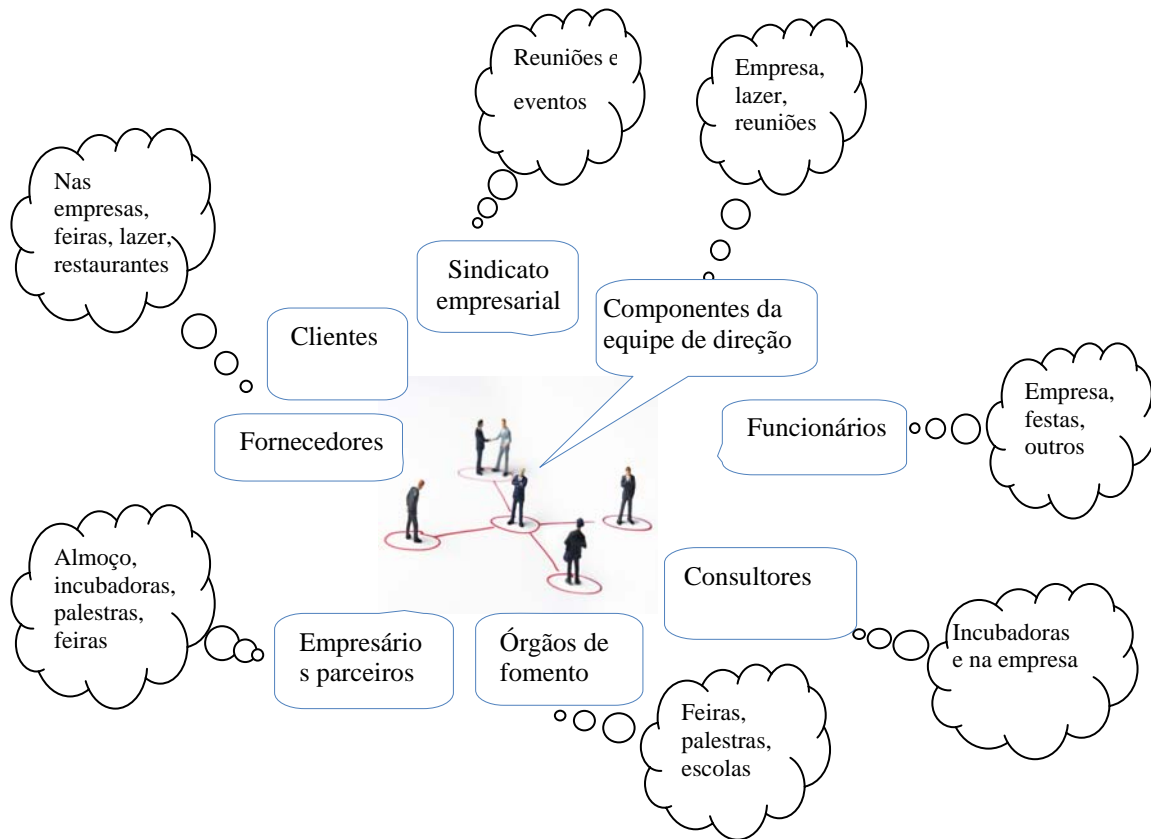


Figura 3: Situações e ambientes em que ocorreram os diálogos com as equipes de direção
 Fonte: elaborado pelos autores

4.2 Diálogos Realizados pelas Equipes de Direção de PME de Base Tecnológica que Geraram Impactos na Gestão Estratégica e Mudanças Organizacionais

4.2.1 Diálogo entre os Co-dirigentes

Os diálogos ocorridos entre os componentes das equipes de direção que geraram impactos na gestão estratégica e nas mudanças organizacionais mais frequentemente foram associados aos diálogos ocorridos com alguns dos atores listados na figura 2. Alguns importantes ajustes da gestão estratégica e respectivas mudanças organizacionais ocorreram a partir do entendimento mais claro que os co-dirigentes passaram a ter sobre o contexto da empresa com os diálogos, como se viu na empresa Hábeis, na situação sintetizada pela passagem de entrevista a seguir:

No início, comecei a participar da empresa para assumir a parte administrativa, mas, com o tempo, começaram a surgir conflitos entre o

Dardier e eu, pois eu não me adaptei com a forma de ele administrar a empresa. Assim, conversamos sobre o assunto e preferi ficar desenvolvendo projetos na parte tecnológica, com a qual eu já estava habituada.

(Claudinéia – co-dirigente – Hábeis Soluções)

Conforme relato acima, verifica-se que, após a realização de um diálogo face a face entre os sócios dirigentes sobre aspectos funcionais, houve uma mudança significativa na forma pela qual a organização é gerida, o que gerou realocação dos recursos estratégicos em questão, principalmente daqueles relativos ao conhecimento e à P&D.

Os dados da pesquisa revelaram que a afinidade entre os co-dirigentes nem sempre foi causadora de diálogos estratégicos para empresa. Em alguns casos, dissensos nos diálogos se mostraram relevantes, levando mudanças organizacionais. Em outros casos, o consenso obtido pelo diálogo pareceu ser bom para a empresa, como exemplifica o relato a seguir de um co-dirigente:

Eu e a Ana nos damos muito bem e, até o momento, não tivemos atritos com relação à empresa. Ela cuida da parte técnica e eu da parte mais administrativa e quando conversamos tentamos alinhar as duas partes.
(Estevão – co-dirigente da FAG Tecnologia e Desenvolvimento)

4.2.2 Diálogo entre os Co-dirigentes e os Clientes

A maior parte das empresas estudadas tinha o cliente como uma pessoa jurídica que revendia ou distribuía produtos. As investigações apontaram que o interlocutor cliente gerava grande impacto na gestão estratégica e na geração das mudanças organizacionais. Os diálogos eram caracterizados principalmente como uma resposta à aceitação do produto, novas oportunidades de mercado, negociações comerciais e com a finalidade de manutenção da confiança e do bom relacionamento entre cliente e fornecedor. Em alguns casos, foi possível constatar que alguns clientes chegavam a sugerir a produção de uma nova linha de produtos a fim de atender uma demanda de mercado identificada por eles.

Quando vim para Santa Rita do Sapucaí, comecei meus estudos de engenharia e paralelamente comecei a prestar serviços para algumas empresas. A partir daí, fiz uma boa rede de amizade com os empresários. Eu visitava as empresas e conversava com os proprietários. Esses diálogos não só colaboraram para que a Hábeis fosse fundada, mas ajudam até hoje na manutenção dos clientes.

(José Dardier – co-dirigente da Hábeis Soluções)

4.2.3 Diálogo entre Co-dirigentes e Fornecedores

Os diálogos entre co-dirigentes e fornecedores também foram relatados como importantes para a gestão estratégica e na geração de mudanças organizacionais. Sua ocorrência esteve quase exclusivamente associada a ajustes no fornecimento de matérias-primas, problemas no fornecimento e negociação de preços em momentos críticos. Foi possível perceber que é comum a terceirização de parte da produção de matérias-primas ou de quase a sua totalidade, o que efetivamente tornou mais complicadas e intensas as relações e as necessidades de ajuste entre as partes. O diálogo passou a ser importante para “aparar arestas” nas relações e para que ambas as partes pudessem promover as mudanças necessárias de estratégia ou da forma de trabalhar nas circunstâncias impostas pela realidade vivida pelas empresas em questão. A passagem de entrevista a seguir é ilustrativa:

Estamos desenvolvendo um produto em que o *hardware* será todo terceirizado. Dessa forma, precisamos manter diálogos constantes a fim de nos assegurarmos do fornecimento adequado e também nas condições favoráveis a nossa empresa.
(Estevão – co-dirigente da FAG Tecnologia e Desenvolvimento)

4.2.4 Diálogo entre os Componentes da Equipe de Direção e Empresários Parceiros

Os diálogos das equipes de direção com empresários parceiros foram relatados como muito importantes. Normalmente, quando as empresas se encontravam incubadas, a proximidade física e psicológica com outros empresários de empresas incubadas foi mais forte e evidente, o que levou a diálogos geradores do fortalecimento da gestão estratégica das partes envolvidas, principalmente quanto ao aperfeiçoamento do encaixe dos respectivos produtos com as necessidades de mercado. Nos intervalos do café das empresas incubadas, em que os co-dirigentes de diferentes empresas se encontravam nos corredores da incubadora, ocorreu o fechamento de parcerias importantes para as quais a facilidade de diálogo e a proximidade das relações foram decisivas. Os interesses mais comuns para a formação dessas parcerias foram a otimização dos custos e a obtenção rápida de novos clientes. Os dados coletados indicaram que os diálogos inter-empresa geraram muitas soluções simples para antigos problemas – diálogos nos quais um dos interlocutores dividia com o outro sua experiência em torno de determinada atividade. A citação a seguir traz um exemplo:

Outro ponto importante diz respeito à repercussão que as experiências de sucesso de uma empresa gerou nas outras. Não raro, ao saberem que uma empresa ganhou um edital de fomento ou obteve qualquer outra conquista, outros empresários realizaram diálogos com os empresários beneficiados para entenderem o percurso para tal conquista e adotarem ações ao menos semelhantes.

4.2.5 Diálogo entre Co-dirigentes e Pessoas dos Órgãos de Fomento

Muitos empresários relataram que os diálogos que mantiveram com pessoas responsáveis por editais ou mesmo consultores que elaboraram projetos foram fundamentais para que tomassem a iniciativa de buscar novos recursos – o que levou ao sucesso da busca em alguns casos. A relevância deste tipo de diálogo pode ser observada pelos mesmos motivos dos diálogos realizados com as pessoas ligadas ao sindicato: riqueza de informações. No entanto, foi possível identificar que a importância não se caracterizava pela obtenção de informações privilegiadas, mas sim pelo destaque de informações já disponíveis publicamente para as quais nem sempre os empresários estavam atentos. Vale ressaltar que, para as novas PME de base tecnológica, ganhar um edital de concessão de recursos significa a aquisição de uma importante base de recursos estratégicos e, por vezes, a obtenção de condições para realizar uma necessária reorganização da empresa. A citação a seguir traz um exemplo:

Um conhecido meu me informou sobre o Programa Primeira Empresa (Prime). Corri atrás e busquei informações e, nas conversas com os instrutores dos cursos que eram oferecidos ou com profissionais responsáveis pela gestão do programa, pude atentar para detalhes importantes que foram fundamentais para que nossa empresa fosse selecionada. O Prime, sem dúvida, mudou o rumo da nossa empresa.

(Estevão – co-dirigente da FAG Tecnologia e Desenvolvimento)

4.2.6 Diálogo entre Co-dirigentes e Consultores

Pelos relatos coletados, foi possível perceber que as principais dificuldades nos diálogos com consultores foram a falta de conhecimento técnico destes profissionais e a ausência de afinidade entre as partes. Quando não havia tais dificuldades, os diálogos desenvolvidos eram de grande relevância para as PME, ampliando a visão dos co-dirigentes para novos mercados e novas forma de dirigir os negócios. Em alguns casos, o consultor exerceu papel importante no aperfeiçoamento da gestão estratégica, alterando valores, mercado-alvo e até linhas de produto. Alguns consultores, pela proximidade gerada pelo diálogo ao longo do tempo, acabaram atuando como assessores nas PME clientes, realizando atividades de gestão e promovendo mudanças importantes nelas.

4.2.7 Diálogo entre Co-dirigentes e Funcionários

Os diálogos entre co-dirigentes e funcionários, na maioria dos casos, geraram impacto mais operacional do que estratégico. No entanto, foi possível perceber que alguns empresários começaram a tomar alguns cuidados com o interlocutor funcionário, principalmente em assuntos polêmicos, que, segundo alguns relatos, geravam desentendimentos banais a evitar. Mudanças estratégicas feitas a partir desses diálogos foram constatadas principalmente como decorrentes de alguma alteração no fluxo operacional que aprimorou o processo produtivo e/ou o produto final. Uma co-dirigente dá um exemplo desse tipo de fato:

No meu caso, que trabalho com o desenvolvimento de projetos, a nossa equipe conversa o dia todos sobre a execução do trabalho em si, mas muitas vezes, desses diálogos, saem importantes mudanças para o produto que podem mudar toda a direção da empresa.

(Claudinéia – co-dirigente – Hábeis Soluções)

4.2.8 Diálogo entre Co-dirigentes e Pessoas dos Sindicatos Patronais

Os diálogos entre pessoas ligadas a sindicatos empresariais e os co-dirigentes foram considerados pela maioria destes últimos como estratégicos. Foi possível perceber que os diálogos com as lideranças sindicais foram considerados importantes pelos co-dirigentes principalmente pela riqueza das informações obtidas para definir a forma das empresas atuarem no mercado e serem organizadas. Além das informações obtidas pelo diálogo, mesmo para os co-dirigentes não filiados a sindicatos patronais locais, houve benefícios, pois os sindicatos ajudaram na conquista para a região de recursos de apoio ao desenvolvimento das empresas e benefícios fiscais. Um exemplo vem da PME Hábeis, como trata a citação:

A Hábeis não faz parte de sindicato, mas já nos envolvemos em eventos promovidos por eles, em que tivemos contatos importantes. Eles acabam trazendo muita coisa boa para as empresas que acabamos por aproveitar, mesmo que de forma indireta. Já ganhamos alguns editais que foram propiciados pelo sindicato.

(José Dardier – co-dirigente – Hábeis Soluções)

5. Considerações Finais

Foi possível identificar com as análises dos dados que o diálogo teve impacto na gestão estratégica das PME estudadas e em suas mudanças organizacionais, podendo ocorrer de variadas formas. A pesquisa aponta que ele ocorreu quase sempre informalmente. Identificou-se também que existe um conjunto de atores que mais frequentemente realizam

diálogos estratégicos com as equipes de direção sendo grandes influenciadores de sua gestão estratégica e das mudanças que promoveram em sua PME tecnológica.

Conclui-se, com o trabalho, que o diálogo não pode ser desprezado na formação da estratégia, nem tampouco aferido na obtenção de resultados, mas sim, fomentado para auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos. Segundo os dados, os diálogos ocorridos entre a equipe de direção e todos os demais atores identificados exerceram um papel decisivo em cada PME estudada, mas, talvez pelo fato de sua maior ocorrência ser espontânea e não planejada, os empresários reconhecem sua necessidade, mas não dão a devida importância a eles e a seu aperfeiçoamento deliberado.

Outro ponto relevante que foi possível verificar se refere ao fato de que muitas informações estratégicas para as organizações estudadas são reveladas para as equipes de direção através dos seus diálogos. Dessa forma, por exemplo, um cliente importante pode sinalizar certos comportamentos de mercado ou um empresário sugerir a atuação em determinados nichos de mercado e tais informações serem beneficentemente aproveitadas na gestão estratégica das PME estudadas.

Os contextos em que os diálogos ocorreram se mostraram importantes para potencializar ou inibir as relações dos interlocutores. Os diálogos ocorridos no ambiente organizacional com os funcionários muitas vezes eram restritos pela inibição que a hierarquia impõe. Os dados da pesquisa nos fornecem indícios de que ambientes descontraídos são potencializadores de diálogos ligados à estratégia. O ambiente de descontração favorece o sentimento de proximidade, o que é propício a uma disposição positiva para o diálogo capaz de gerar idéias e soluções estratégicas para os negócios.

Considera-se, que, diante do que foi apresentado, a pesquisa permitiu contribuir para um maior entendimento da ocorrência do diálogo nas PME tecnológicas. Sugere-se, no entanto, para futuras pesquisas, um aprofundamento das análises em questão, buscando verificar como o diálogo pode potencializar ou inviabilizar a estratégia organizacional.

Referências

- ALBERT, P. La création d'entreprises de haute technologie. In: VERSTRAETE, T. (ed.). Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat. Paris: SEM. 2000, p. 149-160.
- BONCLER, Jérôme. HLADY-RISPAL, Martine. VERSTRAETE, Thierry. Entreprendre ensemble: cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. Revue de l'Entrepreneuriat, v.5, n.2, 2006.
- BORGES, C., SIMARD, G., FILION, L. J. Entrepreneuriat technologique – résultats de recherche sur la création d'entreprises technologique au Québec. Caderno de pesquisa. Chaire d'entrepreneuriat. Rogers-J.-A.-Bombardier. 2005. Disponível em: <http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/2005-13CETRapport.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2009.
- CHRISTENSEN, P. V.; ULHOI, J. P.; NEERGAARD, H. The entrepreneurial process in hightech and knowledge-based sectors in Denmark. Working paper. Aarhus School of Business. Aarhus University. Dinamarca. 2001. Disponível em: <<http://research.asb.dk/fbspretrieve/510/0003054.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2009.
- CLARYSSE, B.; MORAY, N. A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. Journal of Business Venturing, v.19, n.1, p.55-79, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v.14, n.4, p.522-550, 1989.

- FAIRCLOUGH, Norman. Peripheral vision discourse analysis in organization studies: the case for critical realism. *Organization Studies*, Sage Publications, v.26, n.6, p.915–939, 2005.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.
- GARTNER, W.; STARR, J.; BHAT, S. Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a startup" Cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, n.14, p. 215- 232, 1999.
- HINDLE, Kevin; YENCKEN, John. Entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model. *Technovation*, v.24, n.10, p.793-803, Oct. 2004.
- JONES-EVANS, D. Technical entrepreneurship, experience and the management of small technology-based firms. In: JONES-EVANS, D., KLOFSTEN, M. (eds.). *Technology, innovation and enterprise - the european experience*. London: Macmillan Press., p. 11-60. 1997.
- KAMM, J. B.; SHUMAN, J. C.; SEEGER, J. A.; NURICK, A. J. Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.14, n.4, p. 7-17, 1990.
- LEASE, Judy E.; McCONNELL, Renee V. Discourse as a catalyst for change in management education. *Journal of Management Education*, v.23, n.2, p.154-173, 1999.
- MENGIS, Jeanne; EPPLER, Martin J. Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: an analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations. *Organization Studies*, Sage Publications, v.29, n.10, p.1287–1313, 2008.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- RIBEIRO, Regina; MARCHIORI, Marlene. Reflexividade no discurso das organizações: um espaço crítico de interação e diálogo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 3., São Paulo, SP, Anais... São Paulo, SP: ABRAPCORP, abril, 2009.
- STOCKLEY, S. N.; BIRLEY, S. Strategic process adaptation in entrepreneurial teams: a real time micro-theoretical perspective. In: ANNUAL BABSON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, 10., Proceedings...2000.
- SOUZA, Vera Lúcia de. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo*. Editora FGV, São Paulo, 2007.
- STENSAKER, Inger. FALKENBERG, Joyce. Making sense of different responses to corporate change. Volume 60(1): 137–177, SAGE Publications, London, Los Angeles, 2007.
- TAYLOR, James R.; ROBICHAUD, Daniel. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. *Organization*, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004.
- TIHULA, Sanna. Management teams in managing succession: learning in the context of family-owned SMEs. Dissertation (Doctoral) Kuopio University Publications H. Business and Information Technology 12. 237 p., 2008.
- O'SHEA, Rory P.; ALLEN, Thomas J.; CHEVALIER, Arnaud; ROCHE, Frank. Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, v.34, n.7, July, 2005.
- UCBASARAN, D.; LOCKETT, A.; WRIGHT, M.; WESTHEAD, P. Entrepreneurial founder teams: factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.28, n.2, p. 107–127, 2003.
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A.; LEI, A. The dynamics of entrepreneurial teams. In: ANNUAL BABSON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, 11., Proceedings...2001.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.