

## **A CONTRIBUIÇÃO DA COMPETÊNCIA RELACIONAL DO EMPREENDEDOR PARA APERFEIÇOAR A QUALIDADE DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

### **Fernando Gomes de Paiva Jr.**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFPE  
Professor da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
fernando.paivajr@gmail.com

### **Nelson Cruz Monteiro Fernandes**

Doutorando em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
cruzfernandes5@yahoo.com.br

### **RESUMO**

A forma dinâmica e interdependente que configura o cenário dos negócios contemporâneos torna insuficiente a concepção monológica da ação empreendedora, notadamente no que se refere à captação de recursos. Esse fato demanda um agir fundamentado na relacionalidade. Assim, grande parte das parcerias falha em função da indevida atenção ao componente relacional no cenário dos negócios. Isso tem sido atribuído à inabilidade do empreendedor em formar e manter interações exitosas com os parceiros na órbita interpessoal. O objetivo do estudo é, por meio de uma análise de conteúdo, descrever como a competência relacional emergente no comportamento do empreendedor auxilia na qualidade do relacionamento interpessoal em empresas de base tecnológica da região metropolitana de Recife. Os resultados revelam que a habilidade mantenedora de relacionamento e *performance* da parceria constituem dimensões de destaque na qualidade da articulação. Além disso, a capacidade de negociação entre parceiros e a promoção de consenso entre os interagentes representam elementos primordiais na capacidade de negociação mantenedora de relações profícuas para ambos. A sustentabilidade do empreendedor nas redes sociais ocorre principalmente por meio do desenvolvimento de alianças e a competência relacional se mostra como um elemento chave para o resultado bem sucedido das parcerias.

**Palavras-chave:** Competência relacional; Empreendedor; Parceria; Relacionamento interpessoal; Comunicação.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização pressupõe um crescimento econômico centrado nos livres mercados e nos ganhos de produtividade. Esse fato tem contribuído para intensificar a competição entre indivíduos, empresas, regiões e nações. A busca pelos melhores recursos e pela redução de custos leva as empresas a se aglutinarem em redes produtivas globais que constroem um novo formato de produção e relações de trabalho ao atuarem em contextos de progressiva diferenciação de cenários geográficos e culturais, na medida em que provocam a acumulação e a gestão de capital. Esse contexto potencializa o surgimento das redes facilitadoras do fluxo de recursos, de modo a compor uma configuração organizacional propulsora de informação e conhecimento (Hobsbawn, 2004).

A noção de sistema articulado em rede se forma quando os atores interagem como partes interdependentes que ajudam a capturar recursos presentes nessa estrutura (Brito, 2008). Nesse sentido, os relacionamentos de cooperação atendem ao sistema como estratégia competitiva na busca de sustentabilidade e competitividade. Sob essa lógica, os parceiros estabelecem laços com voltados para reduzir custos ou agregar valor e competências que gerem benefícios mútuos. Por outro lado, essas parcerias tendem a falhar quando os interagentes não percebem que, mais que relação de negócios, trata-se de uma interação entre pessoas.

É imperativo que elementos simbólicos relevantes na construção e no fortalecimento dos relacionamentos comunicativos vigentes no comportamento relacional dos empreendedores sejam ordenados em dimensões estruturais, a exemplo da confiança, do comprometimento e da comunicação.

O papel que o empreendedor exerce no desenvolvimento de relacionamentos interpessoais exitosos ainda é pouco estudado, conforme Phan, Styles e Paterson (2005). O estudo, por sua vez, tem por objetivo descrever a qualidade dos relacionamentos do empreendedor e as características que contribuem para que ele seja competente para desenvolver e manter interações profícuas. Para tal, recorreremos à concepção proposta por esses autores, ao vincularmos as competências relacionais na forma de habilidades sociais de iniciação e manutenção com a qualidade dos relacionamentos, o comportamento comunicativo e a *performance* nos negócios.

O estudo se propõe a observar empiricamente a experiência de empreendedores que atuam junto a cinco empresas de base tecnológica do pólo de tecnologia da informação da Região Metropolitana do Recife (RMR). Essa peculiaridade enseja um ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico. Logo, a intenção que emana dessa escolha setorial reside no fato de as empresas de base tecnológica serem versáteis no lidar com imperativos emergentes no ambiente e disporem de uma arquitetura organizacional alavancadora das capacidades dos atores estratégicos vinculados esse ambiente (Cassiolo & Lastres, 2005; Senhoras, 2007).

Nesse contexto, buscam-se empreendedores de êxito socialmente reconhecido na atividade empresarial local com projeção nas esferas nacional e internacional, o que pressupõe a existência de indícios de habilidades relacionais e inovadoras que esses atores manifestam na busca por vantagem competitiva e sustentabilidade (Han, 2007).

A natureza coletiva da ação empreendedora nos leva a pressupor que a competência relacional constitui uma *expertise* essencial para a articulação em rede e valiosa fonte de obtenção de recursos, na medida em que a ação do empreendedor vai sendo potencializada pela formação de capital social. Em sendo assim, o estudo se pauta pela seguinte pergunta central: **como a competência relacional auxilia o empreendedor a aperfeiçoar a qualidade do relacionamento interpessoal?**

## 2 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

O padrão de excelência atual exige um gestor renovado que se adapte às expectativas e às aspirações dos atores internos e externos da empresa. As inovações gerenciais evoluem a um ritmo exponencial tornando-se símbolo da modernização das práticas de gestão que caracterizam a organização flexível na qual as competências das pessoas são utilizadas de modo variado, amplo e complexo (Meddeb, 2003).

A noção de competência não encontra consenso entre os autores. No senso comum, o termo designa aquelas pessoas qualificadas para algo, entretanto, essa consideração não é suficiente para atender à demanda do mercado por inovação e flexibilidade (Fleury & Fleury, 2004). Para Ruas (2005), o conceito de competência se contrapõe ao de qualificação, o qual se restringe, em geral, aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinada função. Segundo ele, a noção de competência é mais abrangente na medida em que abriga própria idéia de qualificação, significando a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente saberes e recursos em situação específica ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como no caso da qualificação.

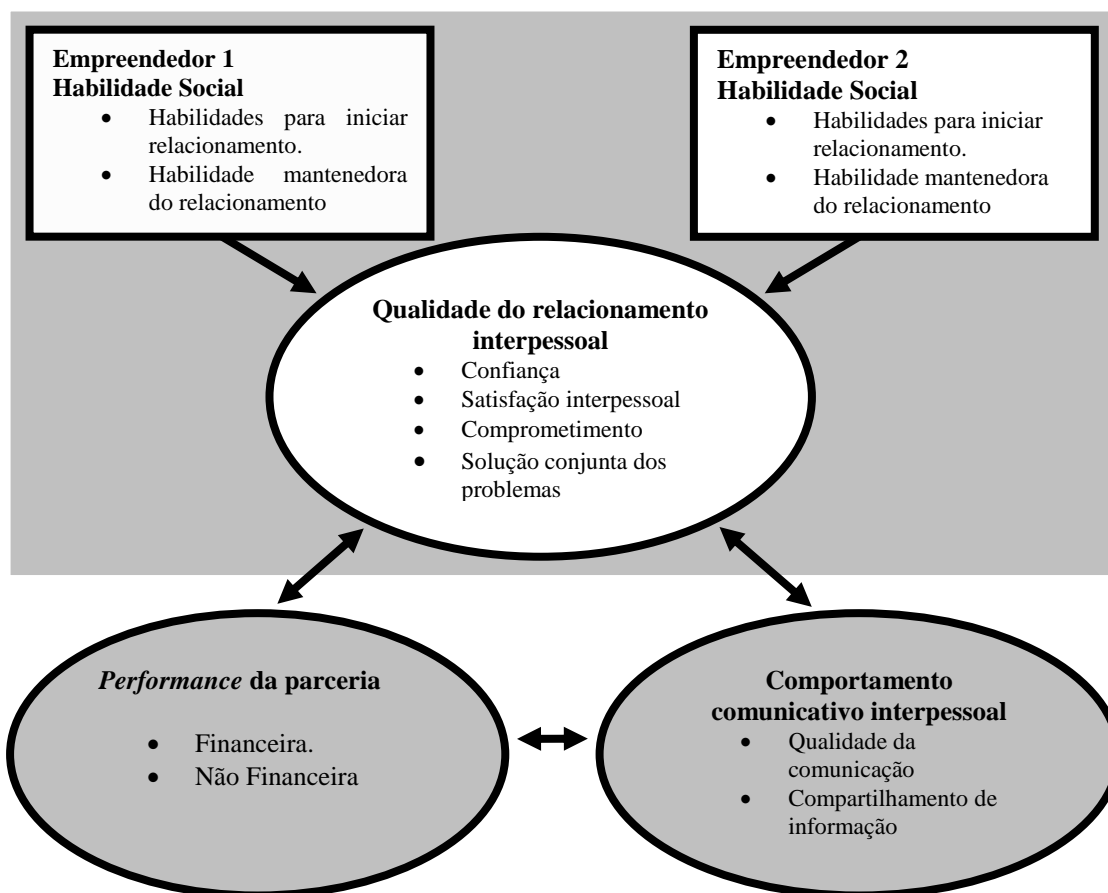
Nessa perspectiva a noção de competência implica em um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo elas complementares e não excludentes entre si, cuja articulação configurará num determinado contexto para a ação empreendedora (Meddeb, 2003; Ruas, 2005).

Tendo isto em vista, não podemos deixar de esclarecer que há outros níveis de competências como o grupal, o organizacional e o societal que têm recebido recentemente a atenção de diversos autores, ainda que sob uma orientação das competências administrativas ou mesmo numa visão da firma baseada em recursos que não contemplam a complexidade da prática empreendedora (Fleury & Fleury, 2004; Hamel & Prahalad, 1995; Ruas, 2005).

## 2.1 Competência Relacional na Forma de Habilidades que Geram Qualidade nos Relacionamentos

As competências relacionais na forma de articulação de habilidades sociais são fontes de identificação de oportunidades e geração de negócios por meio da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor. A geração de *performance* interativa ocorre pela confluência de esforços entre os atores organizacionais na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora, conforme observa Paiva (2004).

A natureza da competência relacional e a sua relevância para o êxito das parcerias de negócios estão associadas às habilidades sociais, qualidade dos relacionamentos interpessoais, comportamento comunicativo e *desempenho* das parcerias. Esta discussão levou ao modelo teórico da Figura 1, conforme proposto por Phan et al. (2005).



**Figura 1 – Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal**

Fonte: Adaptado de Phan et al. (2005).

A habilidade social se pauta pela idéia de que os atores precisam induzir a cooperação dos outros. Segundo Fligstein (2007) habilidade de motivar os outros a tomar parte em uma ação coletiva é uma habilidade social que se prova crucial para o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos mutuamente satisfatórios. Além disso, ela está relacionada a atributos desenvolvidos junto aos parceiros como compromisso, confiança, reputação e expertise (Han, 2007; Phan et al., 2005).

A habilidade social apresenta-se, então, como mecanismo de desenvolvimento dos empreendedores no desafio de dinamizar a cadeia integrada e desenvolver o capital social. Por meio da cooperação, ela pode apresentar vantagens na sua forma de organizar-se, tais como a diluição do risco e o compartilhamento de recursos. Isso ocorre a fim de se evitar a duplicação onerosa de esforços, gerar maior flexibilidade e acessar o *know-how* e a informação de forma mais proveitosa.

O conceito de relacionalidade derivou-se do ator e da literatura que não se refere apenas de relações de negócio em si e, ao mesmo tempo, joga um papel primordial na dinamização dos modelos gerenciais *business-to-business* (Araujo, 2008). Nesse âmbito, as pesquisas destacam a relevância do **fator humano** para o sucesso do envolvimento interpessoal no mundo empresarial (Saul, 2004).

Uma das mudanças chaves para a realização de parcerias e desenvolvimento de cooperação consiste em entender as diferenças. Assim, precisamos incorporar a sensibilidade interpessoal como dimensão da competência relacional. As características de uma parceria de negócio exitosa parecem positivamente associadas com os atributos de parceria (compromisso, coordenação e confiança), comportamento comunicativo (qualidade da comunicação e participação) e técnicas de resolução de conflitos (Humphries & Wilding, 2004).

Esses autores sugerem a inserção do valor da interação pessoal entre empreendedores no resultado satisfatório dos seus relacionamentos. Contudo, os seus estudos não indicaram antecedentes que possam predispor alguns empreendedores (e não outros) a terem **sucesso** nas interações com os seus parceiros.

A literatura sobre o comportamento relacional estabelece que a troca de informações abertas e honestas entre duas pessoas está diretamente associada com o nível de confiança entre eles. E a confiança está positivamente associada à assertividade. Conforme asseveram Siakas e Siakas (2008). Consequentemente, a assertividade tem um impacto positivo na qualidade da interação entre as partes.

Para que as características dos empreendedores sejam relevantes para a *performance* de um relacionamento, elas precisam ser traduzidas em um comportamento. As competências relacionais não estão diretamente vinculadas com o desempenho de uma parceria de negócios, mas são mediadas pela habilidade social, qualidade do relacionamento pessoal, fato que gera um melhor comportamento

comunicacional, o que por sua vez, tenderá a influenciar os comportamentos de comunicação com efeitos favoráveis ao aperfeiçoamento da *performance* da parceria.

## **2.2 Habilidades Social**

As competências de relacionamento na forma das habilidades sociais se fazem presente desde o reconhecimento da oportunidade, quando o empreendedor em um movimento para a concretização do negócio busca no outro as habilidades que lhe faltam, induzindo a participação do outro, e continua no esforço de comunicação com os parceiros nos diversos níveis, no sentido de se entender com o outro para facilitar a interação e alcançar um resultado profícuo, como foi observado no estudo de Mello, Leão, Paiva (2006).

### **2.2.1 Habilidades para iniciar relacionamento**

Como elemento de destaque na ação empreendedora, o processo de mobilizar relacionamentos tende a variar ao longo do desenvolvimento do negócio. Segundo Vasconcelos, Rezende, Guimarães, & Fachin (2007), o empreendedor vai mobilizar contatos para acessar recursos durante todo o desenvolvimento de seu negócio, variando os esforços de captação dos tais recursos de acordo com as fases de crescimento da empresa.

A habilidade interpessoal é importante para o sucesso dessas novas parcerias, conforme sugerem Humphries e Wilding (2004). Descoberta essa também constatada por Gouveia e Grisci (2006), que apontaram a habilidade interpessoal como fundamental para quem pretende empreender, seguida das habilidades de liderança, de comprometimento da equipe, destreza e empatia no trato com clientes e colaboradores. Todas essas habilidades estão vinculadas à capacidade de se relacionar e auxiliam no estabelecimento de relacionamentos de qualidade (Almeida & Fernandes, 2006).

Estabelecer e manter os relacionamentos neste contexto parece ser um movimento de apresentação das intenções do empreendedor para com o grupo, um intercâmbio que pode prover a aceitação social requerida para acessar a nova rede e usufruir dos seus recursos. Esse movimento fortalecido pelo comprometimento na ação empreendedora transforma-se em credibilidade e se reflete na manutenção de um relacionamento de confiança entre os parceiros.

### 2.2.2 Habilidade mantenedora do relacionamento

O ato de manter e conservar os relacionamentos com os parceiros, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições é representativo de tais atores como **ativadores de rede**, os quais são pessoas com habilidades de manter relacionamento junto a grupos de referência. Esses indivíduos estabelecem e regulam relações estratégicas que lhe geram significados compartilháveis de modo a intercambiar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

Na perspectiva do coletivo, a discussão se dá em torno de questões relativas à capacidade, maior ou menor, de certos grupos desenvolverem e manterem ativos sociais e como o capital social pode melhorar a vida dos atores do grupo. Na perspectiva do indivíduo, as questões são da ordem de como ele utiliza os recursos imersos na rede para obter ou manter ganhos. Apesar de, no momento em que o indivíduo se beneficia de seu investimento e um grupo se beneficia, os ganhos individuais retornam para o coletivo (Han, 2007; Lin, Cook, & Burt, 2005).

O empreendedor, na condição de articulador, busca no outro a complementaridade de suas debilidades, e investe em parcerias de longa duração, baseadas em realizações significativas para ambas as partes. Assim volta a sua atenção mais para a obtenção de grandes resultados e menos para pequenos fatos decorrentes do processo interativo, como forma de salvaguardar a relação.

## 2.3 Qualidade de Relacionamento

A importância de relacionamento de qualidade foi muito bem tratada na literatura, conforme Bennett e Barkensjo (2005). Neste estudo, a qualidade de relacionamento é definida como uma construção de ordem maior do composto de confiança interpessoal (Ariño, Torre, & Ring, 2005) satisfação com os outros parceiros (Bennett & Barkensjo, 2005), comprometimento com as relações (Fink, Harms, & Kraus, 2008) e solução conjunta de problemas (Humphries & Wilding, 2004). Estes conceitos representam um compromisso manejável das definições passadas sendo julgado apropriado às pesquisas objetivas.

### 2.3.1 Confiança interpessoal

O construto confiança é fator relevante para o estrato de posicionamento de negócios e ampliação da base mercadológica empresarial. Ela suscita credibilidade, o que na esfera da prática de negócios gera propagação do resultado empresarial ancorado por pilares sustentáveis de fidelidade como apontam Paiva, Mello e Gonçalves (2005). Para que o Empreendedor 1 (um) tenha confiança no Empreendedor 2 (dois), o último precisa exibir: (1) um comportamento tendente a ajudar e apoiar os outros parceiros (i.e., altruísmo) e (2) uma disposição para promover e buscar aproximação com os

outros parceiros, de modo a encorajar a partilha, a compreensão e os interesses mútuos (i.e., intimidade).

Em um contexto de parceria de negocio, sem propensão para a confiança entre os parceiros, tende-se a se suscitar motivos de suspeitas entre as partes e a partir daí facilmente desencadear um comportamento de desconfiança que ira provocar uma erosão no relacionamento. A confiança é o componente primordial dessa parceria e sua construção envolve um entendimento das relações negociais na esfera da equidade.

Isso pressupõe a conscientização de que a geração de negócios é um processo bilateral, o que implica que os interagentes devem compreender o desdobramento da ação na alçada coletiva. Aqui as partes trabalham com fidelidade de modo a evitar a fragilização ou esfacelamento da relação. A imitação da confiança é dispendiosa para o concorrente por ser socialmente complexa, sendo difícil de ser compreendida e implantada como artefato estratégico nas empresas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

### **2.3.2 Satisfação interpessoal**

Satisfação com o parceiro corresponde ao estado emocional que ocorre em resposta a uma avaliação da interação com o outro parceiro nos escritos de Gelderen, Sluis e Jansen (2005). A literatura diz que a satisfação diz respeito à determinada não só pela percepção do desempenho do serviço, mas também pela percepção da interação. Isso sinaliza então que satisfação está intimamente ligada à percepção de tratamento com respeito, dignidade, cortesia e empatia. A empatia consiste nas dimensões efetivas e cognitivas. Daqui, argumentamos que a assertividade dos empreendedores, as habilidades de confiança, a intimidade e a tomada de perspectiva estão associadas com a satisfação dos seus parceiros.

### **2.3.3 Comprometimento**

Para comprometerem-se com os relacionamentos, os empreendedores precisam estar aptos a desenvolver e manter relações estreitas com os seus parceiros. Uma vez iniciada a relação, uma condição para ter os ganhos significativos na interação deve ser a predisposição para se construir relacionamentos de confiança, desenvolver a aproximação com o parceiro e ter algum grau de sensibilidade interpessoal. O comprometimento com as redes sociais remete ao senso de sustentabilidade dos negócios. Ela se baseia na compreensão da textura de laços pessoais do empreendedor como ativos intangíveis e diferenciados que permitem o desenvolvimento dos negócios vigentes, além da identificação e a validação de novas oportunidades negociais.



### 2.3.4 Solução conjunta dos problemas entre parceiros.

O processo empreendedor demanda que indivíduos com capacidades diversas estejam unidos. Humphries e Wilding (2004) argumentam que o conflito faz parte do relacionamento entre membros das empresas devido às interdependências inerentes às partes, e o modo como as partes resolvem os conflitos tem influência direta nos resultados dos empreendimentos de ambos. Para realizar definições construtivas do conflito, os empreendedores são requeridos a avaliar o conflito não somente de sua própria perspectiva, mas também da perspectiva dos parceiros (i.e., tomada de perspectiva). Eles também têm que estar aptos a expressar a suas visões e transmitir as suas mensagens (i.e., assertividade). Consequentemente, como os dirigentes são assertivos e dispõem de habilidades de tomada de perspectiva, eles estão sempre associados com dimensão de solução conjunta de conflitos.

## 2.4 Performance da Parceria

A *performance* refere-se aos resultados relacionais, tais como a satisfação total com a interação como sendo o resultado de negócio (Fynes, Burca, & Voss, 2005). Em parcerias de negócio, Humphries e Wilding (2004) encontraram que um dos três fatores que contribuem para o êxito é o comportamento de comunicação entre os sócios. Um comportamento comunicativo ajuda a reduzir disfunções entre os sócios e aumentam a confiança na continuidade do relacionamento. Por sua vez, a redução do conflito e o aumento da confiança na continuidade do relacionamento facilitam as operações, reduzem os custos da transação, aumentam o montante de negócio e geram resultados relacionais.

Tendo sido satisfatória a *performance* resultante da parceria, torna-se mais susceptível à qualidade de relacionamento entre os parceiros (ou seja, quanto maior for a confiança, maiores e melhores serão a satisfação, o empenho, a coordenação e menores poderão ser os conflitos). Além disso, os parceiros têm maior probabilidade de apresentar um comportamento comunicativo positivo porque sabem, a partir da experiência, que a comunicação ajudará a parceria a alcançar os seus objetivos futuros. Daí que a satisfação com a *performance* da parceria irá afetar positivamente os parceiros e o comportamento da comunicação, como refletiu na fig. 1 (ou seja, as setas com duas direções).

### 2.4.1 Financeiro

A ação instrumental é caracterizada como a ação empreendida na aquisição de novos recursos. A tendência dos estudos sobre relacionamentos e acesso a recursos se volta para tratar o assunto sob a

perspectiva econômica, conduzindo a atenção majoritariamente para os retornos financeiros obtidos a partir da interação na rede (Hitt et al., 2008). A percepção dominante reside no fato de que as empresas existem para agregar valor aos seus acionistas, e o entendimento de valor depende de uma série de fatores, entre eles: expectativa de geração de fluxo de caixa e retornos sobre investimento, tolerância a risco, tempo etc. Sendo assim, essa dimensão está vinculada ao processo de criação de riqueza por meio da operação de negócio e do seu processo de avaliação.

#### **2.4.2 Não financeiro**

À medida que se investe em relacionamentos, mais deles são adquiridos e se reforçam os existentes ao se criar uma cadeia de retroalimentação que faz com que os retornos não financeiros surjam com maior relevância. Entendemos que isso se deva ao fato de os retornos não financeiros estarem intrinsecamente ligados às interações e estas serem a única forma de acesso aos recursos sociais.

### **2.5 Comportamento Comunicativo Interpessoal**

O comportamento comunicativo consiste principalmente na qualidade da comunicação, compartilhamento de informação, participação (Humphries & Wilding, 2004). Neste estudo nos adaptamos a construção da comunicação dos dirigentes das firmas, compondo, assim, a análise no nível das pessoas.

#### **2.5.1 Qualidade de comunicação**

Embora exista uma variedade de definições na literatura, o consenso parece encaminhar a comunicação de qualidade em direção uma construção multidimensional que inclua a oportunidade, a exatidão, a utilidade, e a credibilidade da informação trocada (Pimenta, Lima, & Dergint, 2005). Oportunidade, exatidão, utilidade e qualidade da informação intercambiada entre parceiros irá ajudar na tomada de melhores decisões e, conseqüentemente, contribuir efetivar melhores resultados de negócio.

#### **2.5.2 Compartilhamento de informação**

A tarefa de compartilhar a informação é definida como sendo o grau em que os empreendedores fornecem proativamente informação crítica e confidencial (Araujo, 2008). Inkpen e Tsang (2005) encontram uma correlação com o desafio de se compartilhar informação entre os

membros do canal e o nível do desempenho de firmas individuais. Quanto mais os empreendedores compartilham informações importantes e quanto mais eficaz e oportuno for sua tomada de decisão mais eficaz será a execução de seu papel dentro da parceria, e finalmente, melhor será a sua contribuição no sucesso da parceria e formação de capital social e cooperação. Para que essa parceria seja efetiva, é importante que os potenciais parceiros compartilhem ferramentas e conhecimentos e acreditem que o esforço coletivo venha trazer resultados satisfatórios.

### 2.5.3 Participação

Participação corresponde “à maneira pela qual os parceiros se engajam conjuntamente no planejamento e no atendimento dos objetivos” (Humphries & Wilding, 2004, p. 11). Ela tem forte e positiva associação com a *performance* do relacionamento. Entretanto, uma participação ativa envolve o compartilhamento de informações confidenciais (a exemplo de dados financeiros) e isso aumenta a vulnerabilidade do parceiro que fornece a informação.

Como resultado, o parceiro que envia a informação precisa confiar naquele que a recebe, para que possa participar ativamente no ajuste comum do planejamento e do objetivo. A participação dos gerentes está associada positivamente com a confiança e o desempenho interpessoal. Além disso, a participação em redes gera informação, que facilita a decisão, oferecendo, conforme necessário, recursos complementares ou portas de saída.

A relacionalidade se faz presente em praticamente todas as esferas de atuação do empreendedor. Esse movimento está ancorado em uma razão relacional e comunicativo cujo princípio reside no fato de que relações potencializadas para ganhos coletivos estão acima de ações atomizadas voltadas para ganhos individuais (Han, 2007; Paiva, 2004).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caráter qualitativo busca desenvolver uma noção de contexto do empreendedor que atua no intercâmbio direto com seu ambiente natural e se estabelece por meio das características particulares de seu ambiente social. Por meio do estudo de dois dirigentes do setor de tecnologia intensiva foi possível categorizar elementos relevantes para o entendimento do perfil relacional e a capacidade de aperfeiçoamento da qualidade de relacionamento. Isso permite a efetivação de posteriores estudos sob o marco de fontes empíricas e tradições de pesquisa diversas.

A busca de compreensão de um fenômeno sob o olhar indutivista é uma das características da abordagem de pesquisa qualitativa (May, 2004; Minayo, 2007). Essa pesquisa parte de um paradigma

compreensivo de construção social da realidade. Alinhados a essa perspectiva, pressupomos que a realidade é concebida por significados atribuídos pelo sujeito empreendedor, na qual apreciamos suas várias construções e significações.

A rede pesquisada no Pólo de Tecnologia da Informação e Comunicação da Região Metropolitana do Recife se revelou um ambiente que exige empreendedores com perfil reflexivo, que consigam manifestar a capacidade de aprendizagem na ação (Paiva, Fernandes, & Almeida, 2010).

Alguns elementos sinalizam o porquê deste cenário: é um setor jovem, com mais ou menos 20 anos de atuação, está na primeira geração de executivos e empresários, composta em sua maioria por dirigentes que têm histórias de vida interligadas, uma vez que foram colegas de faculdade, trabalharam juntos nas empresas que implantaram sistemas de informação na década de 1980 e sofreram juntos na década de 1990 os impactos da globalização e o *downsizing* das empresas onde trabalhavam. Esse fato lhes incentivou a irem para o mercado como empresários. Portanto, a maior parte das empresas é formada por sócios que já eram amigos, membros de associações de classe, e são hoje os interlocutores do setor com o poder público.

No estudo, foram realizadas cinco entrevistas junto a dirigentes de duas empresas de base tecnológica do pólo de tecnologia da informação da Região Metropolitana do Recife (RMR). Foram selecionadas aquelas sediadas no Porto Digital. Nesse contexto, o estudo foi realizado junto a empreendedores de êxito socialmente reconhecido na atividade empresarial, o que gera indícios da incidência de habilidades empreendedoras na busca por vantagem competitiva e sustentabilidade.

Depois de efetuadas as entrevistas semi-estruturadas, transcrevemos os relatos e a codificação temática dos conteúdos para posterior análise de dados conforme orientação Bauer e Gaskell (2002) e Neuendorf (2002). Essa técnica compreende uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade de interpretação da mensagem (Bardin, 2004). Para tal, fizemos uso de várias leituras flutuantes com o intuito de nos familiarizarmos com os achados e ultrapassarmos a sensação de caos inicial característico dessa etapa (Minayo, 2007). Posteriormente, realizamos a constituição do *corpus* no que se refere a organização do material coletado, considerando os elementos de **exaustividade**; **representatividade**; **homogeneidade** e **pertinência** dos documentos analisados em relação ao objetivo da pesquisa. Esses elementos iniciais são compreendidos no plano de uma pré-análise.

A fase seguinte envolveu a exploração do material sob a forma dos recortes ou fragmentos dos relatos transcritos das entrevistas, escolhidos de acordo com a sua adequação, ou não, as dimensões e subdimensões da competência de relacionamento. Na sequência, realizamos a agregação dos dados. Nesse momento delimitamos as categorias teóricas baseadas no modelo conceitual adaptado de Phan

et al., (2005) e empíricas compreendidas sob o olhar dos temas relacionados às competências empreendedoras de criação e desenvolvimento de relacionamentos. As entrevistas eram analisadas de forma que cada trecho recebeu um código de acordo com a respectiva categoria. O Quadro 1 resume os procedimentos analíticos.

Passos	Procedimentos
1	Estudo Teórico para mapeamento temático
2	Mapa de Codificação com códigos e subcódigos.
3	Transcrição de trechos das entrevistas de acordo com a teoria.
4	Leitura flutuante dos textos transcritos para identificar unidades de significado, conforme a sensibilidade teórica dos pesquisadores.
5	Codificação das unidades de significado referente aos relatos em conformidade com os registros do mapa de codificação
6	Contabilização dos recortes codificados e disposição dos resultados em tabelas para identificação das frequências de conteúdos, em conformidade com as dimensões e subdimensões do mapa de codificação.
7	Análise das tabelas onde constam códigos, dimensões e frequências.
8	Averiguação de novas competências que contribuem para a teoria de Phan et al. (2005)

#### Quadro 1 – Resumo dos procedimentos analíticos

Fonte: Elaborado pelos autores

No que tange ao tratamento analítico do estudo, adotamos a técnica de análise de conteúdo temática ou semântica, conforme Bardin (2004) e Bauer e Gaskell (2002). Essa estratégia permitiu a compreensão do processo de desenvolvimento de competências por meio dos relatos baseados na experiência vivida dos dirigentes. Vale ressaltar que utilizamos essa técnica em sua acepção não tradicional, a qual pressupõe a emergência do significado em lugar da frequência de aparições de determinado item ao longo de uma narrativa ou texto.

É reconhecido que a análise de conteúdo manifesta suas limitações técnicas, na medida em que as informações estão sujeitas apenas à interpretação do entrevistado, bem como pela compreensão do pesquisador. Desse modo, a fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico do auditor da investigação com o intuito de preservar o processo analítico e evitar vieses interpretativos. Esse processo recursivo permitiu consubstanciar a análise dos dados como forma de validação.

A reflexividade foi uma constante forma de atenuar elementos limitantes que restringissem a qualidade das entrevistas e análises de campo. Assim, lembramos a orientação de Alvesson e Sköldbberg (2004) de que a reflexividade é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador. Desse modo, percebemos que o **sujeito**, historicamente fazedor da ação empreendedora, contribui para significar o universo pesquisado.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados visando substanciar as respostas para o entendimento de como a competência relacional auxilia o empreendedor a aperfeiçoar a qualidade de relacionamento interpessoal. Inicialmente, uma visão geral dos resultados de todas as áreas de competência relacionadas à habilidade social, qualidade do relacionamento interpessoal e comportamento comunicativos e em seguida, uma análise da codificação e ordenação de cada uma das áreas conforme o diagrama disposto na Figura 1.

### 4.1 Competência Relacional e suas Dimensões

As dimensões descritas na modelo de **Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal** (ver Figura 1) se apresentam com frequências diferenciadas no campo empírico. Mesmo assim reafirmamos, antes de entrarmos diretamente na análise dos dados, que elas são fundamentais para o êxito das parcerias de negócio. Quando os empreendedores não revelam atributos semelhantes aos elencados no Quadro 2, fica difícil dar seqüência ao processo de cooperação e confiança presente na arena de suas articulações.

Variáveis	Freq.	%
Habilidade social	118	37
<i>Performance</i> da parceria	67	22
Qualidade de Relacionamento	66	21
Comportamento comunicativo	64	20
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>100</b>

**Quadro 2 – Competência relacional e suas dimensões**

Fonte: Elaborado pelos autores

Inicialmente, destacamos a maior frequência nos relatos de habilidade social, situação que realça a importância do estabelecimento, sustentação e conservação das interações com os parceiros na geração de projetos compartilháveis, a exemplo dos clientes, governo, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições. Isso mostra o discernimento desses dirigentes de êxito socialmente reconhecido, quanto ao investimento na construção de parcerias de negócio.

A segunda dimensão mais recorrente, a *performance* da parceria, diz respeito aos ganhos financeiros e não-financeiros da interação na rede. Embora a tendência dos estudos sobre

relacionamentos e acesso a recursos (Hitt et al., 2008) seja tratar o assunto sob a perspectiva financeira, voltando à atenção majoritariamente para os retornos econômicos, os ganhos sociais surgiram como o retorno mais relevante da atuação em rede.

Em contra partida, a habilidade para iniciar relacionamento foi a que obteve menor incidência nos relatos. Essa pouca incidência se dá talvez em decorrência da importância do fator tempo para se avaliar a qualidade relacional dos interagentes. Isso se produz também no aspecto da internacionalização dos negócios por meio da rede social, uma vez que a dimensão temporal representa uma espécie de filtro selecionador das relações mais produtivas, conforme propõe Han (2007).

## 4.2 Habilidade Social

A habilidade social se desdobra em habilidade para iniciar relacionamento e habilidade mantenedora de relacionamento.

Código	Variáveis	Freq.	%
101	Assertividade	18	45
102	Dominação	10	25
103	Competência instrumental	12	30
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

**Quadro 3 - Habilidade para iniciar relacionamento**

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se pode observar no Quadro 3, a assertividade manifesta presença mais freqüente, na medida em que se apresenta em quase a metade das enunciações. Ela parece ser primordial na seleção dos parceiros e constitui um ponto crítico no estabelecimento das relações, a considerar que elementos como credibilidade e reciprocidade são imprescindíveis no sucesso das alianças, como já constatado no estudo de Pimenta et al. (2005).

A competência instrumental está relacionada à acoplagem de competências e representa item relevante da ação empreendedora, além de constituir característica intrínseca às relações de cooperação e efetivar a operacionalização de idéias inovadoras, conforme ilustra o relato a seguir:

P: Você acha que sozinho não funcionaria tão bem?

R: *Não. Quem tem nas veias o sangue do empreendedor cria muito e corre muito. Tem que ter alguém atrás arrumando, dando forma às idéias. Você acha que J. seria capaz de criar sozinho? Jamais. Mas é porque ele explode de idéias e há pessoas que vão atrás, construindo as idéias. Acho pouco provável que as pessoas tenham explosões de idéias e ao mesmo tempo tenham a disciplina*

*burocrática, tecnocrática e operacional de construir aquilo que pensaram. E quando acho que surge um indivíduo desse tipo, os resultados são muito lentos. Isso é apenas uma desconfiança do que pode acontecer [E5; 165:170].*

A variável dominação se revela a menos freqüente das três, fato explicado pela natureza da ação coletiva que contempla o princípio da equidade. Embora saibamos que as relações não são simétricas, elas devem tender a uma perda mínima. Por definição, parceria é uma configuração de negócio segundo a qual as partes trabalham de forma colaborativa e compartilham as responsabilidades gerenciais (solução conjunta dos problemas). Conseqüentemente, se um dos sócios demonstra certa tendência à dominação, o parceiro poderá perceber isso de forma negativa, fato que tende a gerar fragilização dos laços da rede (Marsden & Smith, 2005).

<b>Código</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
111	Intimidade	8	10,2
112	Confiança	18	23,07
113	Sensibilidade interpessoal	24	30,79
114	Altruísmo	12	15,3
115	Tomada de perspectiva	16	20,5
<b>Total</b>		<b>78</b>	<b>100</b>

#### **Quadro 4 - Habilidade mantenedora de relacionamento**

Fonte: Elaborado pelos autores

No que diz respeito à habilidade mantenedora de relacionamento, os dados do Quadro 4 evidenciam que a dimensão sensibilidade interpessoal integra quase 1/3 dos diálogos e está relacionada à tomada de perspectiva, que capacita os parceiros a enxergarem a partir da realidade do outro, fato que facilita as interações.

A confiança também apareceu como variável significativa no estabelecimento das parcerias entre os sócios; a troca de informações verdadeiras e a percepção de que não será enganado está diretamente relacionado à consolidação da parceria. Isso reforça a leitura de Phan et al. (2005) que dizem que um contexto de parceria de negócio sem propensão a confiança entre os parceiros dá motivos para suspeitas entre eles. Isso tende a decorrer do medo da trapaça ou do embuste, atos que desencadeiam comportamento de desconfiança e provocam a erosão do relacionamento, como elucidado por um entrevistado: *Eu jogo na confiança, tem o risco, o caminho é muito mais longo, agora, é mais perene!* [E3; 338:352].



<b>Código</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
121	<i>Confiabilidade</i>		
1211	Credibilidade	13	19,7
1212	Benevolência	13	19,7
122	<i>Satisfação</i>		
1221	Satisfação com os outros (interpessoal)	4	6,0
123	<i>Comprometimento</i>		
1231	Comprometimento pessoal dos (dirigentes) para com o relacionamento	22	33,3
124	<i>Solução conjunta de problemas</i>		
1241	Capacidade de resolução de conflitos	14	21,3
<b>Total</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

### **Quadro 5 – Qualidade do relacionamento**

Fonte: Elaborado pelos autores

Na manutenção da qualidade do relacionamento a variável que mais se destaca é o comprometimento. Ela representa um terço das citações referentes à variável de qualidade de relacionamento. Assim, o senso de dever transforma-se em credibilidade e a confiança que os membros de uma rede depositam no empreendedor é útil para angariar o a reputação positiva nos âmbitos social e econômico. A rede social, segundo Lin et al. (2005), funciona como um sistema de crédito social, que se ancora na confiança de que todos estão comprometidos com o bem comum e que as obrigações são recíprocas; e na reputação, que é o reconhecimento pelo grupo de que o indivíduo irá honrar os compromissos assumidos perante o parceiro.

Entendemos que esse comprometimento não diz respeito apenas às relações de negócio, mas se refletem na manutenção de um relacionamento próximo entre os parceiros. Assim, a capacidade de resolução de conflitos (já que este é elemento constante das alianças devido à natural interdependência das partes, e o modo como resolvem os conflitos tem influencia direta no sucesso do relacionamento) explica a importância desse item quando atrela sua efetividade ao comprometimento, argumento reforçado pelos outros elementos destacados como credibilidade e benevolência.

*A empresa P hoje é uma empresa de relacionamento ela faz muito negócio porque as pessoas confiam na empresa confiam na minha pessoa, confiam na minha palavra porque é uma pessoa que cumpre acordo, que cumpre prazo, que entrega o produto de qualidade, zela pelo cliente, zela pelo negócio do cliente se envolve com o negócio do cliente [...] é por isso que as pessoas nos procuram e quando a gente procura é bem recebido... [E5; 165:170]*

Código	Variáveis	Freq.	%
131	Financeira	20	30
132	Não financeira	47	70
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100</b>

**Quadro 6 - Performance da parceria**

Fonte: Elaborado pelos autores

A menor frequência dentre os retornos da ação instrumental diz respeito às recompensas financeiras da interação. A explicação para a baixa frequência da dimensão relativa aos retornos financeiros como resultado da atuação em rede pode estar relacionado à percepção do empreendedor de que os recursos financeiros podem ser conseguidos de outras maneiras, como tais aquisições de financiamento e aprovação de editais, conforme sugere a seguinte enunciação: *Captação de recurso é uma expertise muito particular e não passa necessariamente pelo conceito de rede. A situação de captação de recurso hoje é mais uma questão técnica do que uma questão relacional, porque o dinheiro hoje está muito amarrado, muito cheio de regras* [E3, 228:236]

Os retornos não financeiros parecem ser os mais relevantes, pois o retorno social só é possível porque existem bens sociais como reputação e confiança que dão suporte para todo o processo de ativação do capital social. Lin et al. (2005) argumentam que todo o sistema de recompensas sociais está pautado pela reputação, ela permite que o empreendedor obtenha créditos sociais e possa manter ativa a circulação de bens sociais. A rede social, segundo Lin et al. (2005), funciona segundo um sistema de crédito social, esse sistema está ancorado na confiança de que todos estão comprometidos com o bem comum e que as obrigações são recíprocas, e na reputação, que é o reconhecimento pelo grupo de que o indivíduo irá honrar os compromissos assumidos perante o parceiro. Estes foram os aspectos citados como mais relevantes por nossos entrevistados, conforme podemos observar no relato: *é importante que a gente tenha um histórico das parcerias e você cria um cadastro de parceiros potenciais, não só com você, mas com os outros também porque tem uma coisa nessa comunidade que é a rede de conhecimento em torno dessas questões, a reputação...* [E6; 352:355].

A confiança depositada no empreendedor como resultado de sua boa reputação reforça a sua liderança e aí temos uma recompensa política que não pode ser dissociada da recompensa social gerada pela ativação do capital social.

Código	Variáveis	Freq.	%
131	<i>Qualidade da comunicação</i>		
1311	Oportunidade, precisão, utilidade e credibilidade da informação.	14	21,8
1312	Negociar com parceiros de negócios	8	12,5
1313	Promoção de consenso entre parceiros	21	32,8
132	<i>Troca de informações</i>		
1321	Provisão proativa de informações críticas, confidenciais e úteis ao outro dirigente.	14	21,9
133	<i>Participação</i>		
1331	A extensão na qual os dirigentes se empenham conjuntamente no planejamento e definição de metas	7	11
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100</b>

#### Quadro 7 – Comportamento comunicativo

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 7 reforça o caráter coletivo da ação empreendedora e a importância do elemento comunicacional. Hitt et al. (2008) afirmam que um dos elementos ameaçadores da cooperação é a excessiva especialização de seus elementos. Para que a rede continue a lograr êxito é importante a orquestração das competências de forma a manter a rede integrada, o que corrobora com os resultados onde o elemento de maior expressão foi a promoção de consenso entre parceiros. Inclusive, esta variável não estava presente nos estudos de Phan et al. (2005) inspiração para este trabalho, tendo sido identificada ao longo da pesquisa, assim como a variável negociação com parceiros, identificada como relevante para a promoção de consenso e solução adequada de conflitos.

Ambas as variáveis são relevantes, pois como evidencia Hitt et al. (2008), o comportamento competitivo é um grande desafio ao estabelecimento das alianças e a habilidade do dirigente em convencer os parceiros dos benefícios das ações coletivas em detrimento de ações percebidas como vantajosas individualmente serão determinantes para o êxito da relação e ganho mútuo. *Eu vou lhe propor um negócio e a primeira frase... Eu tenho que apresentar o negócio mostrando onde é que você vai ganhar. Se não for assim, como é que eu vou despertar seu interesse? Agora, cabe a você dizer: “como é que eu vou ganhar dinheiro”? “Aí, eu vou explicar: é assim, assim, assim”. E faz: “e você entra aonde”? “Eu entro aqui e tal, e vou ganhar aqui. Se eu não explicar a você como é que eu vou ganhar, você também não vai acreditar. Você me propor um negócio onde só quem ganha sou eu não existe. Para você ganhar dinheiro, é assim, assim, e eu vou ganhar aqui. Está vendo quanto eu vou ganhar? Pronto. Você vai ganhar aqui. E aí o cara diz: “poxa, é mesmo. Vamos lá”. “Se não for assim, não vai. [E1; 161:177]*

## 5 CONCLUSÕES

Após as considerações levantadas com base nos dados teóricos e empíricos aqui apresentados, revisitamos a questão norteadora como pauta de achados e reflexões em torno da investigação: **como a competência relacional auxilia o empreendedor a aperfeiçoar a qualidade de relacionamento interpessoal?**

Para que as parcerias sejam efetivas, a escolha de parceiros com credibilidade, valores e objetivos comuns constitui um aspecto relevante. Os componentes vinculados ao entendimento do outro como tomada mútua perspectiva e sensibilidade interpessoal também assumem destaque. O argumento central da discussão diz respeito ao fato de a competência relacional não estar diretamente relacionada com a *performance* da parceria, ela é mediada pela habilidade social que, ao motivar os outros a estabelecer parcerias, traz qualidade no relacionamento interpessoal geradora de um melhor comportamento comunicativo, o qual permite um resultado superior da parceria.

A **assertividade** emerge como dimensão fundamental para se iniciar um relacionamento de parceria seguida de **habilidade social** que está remetida à acoplagem de competências e se liga diretamente à escolha dos melhores parceiros para se trabalhar. A **sensibilidade interpessoal** aparece em mais de 30% das citações relativas à manutenção dos relacionamentos, já que numa parceria ver o mundo pela perspectiva do outro pode contribuir para a tomada de decisão mais acertada para ambas as partes. Esse construto tem relação direta com a variável **tomada de perspectiva**, e junto às habilidades de perceber as situações pelo olhar do outro supera, em número de citações, o elemento **confiança**, apontado pela maior parte da literatura como o mais importante no estabelecimento de alianças.

Quanto à percepção do relacionamento como de qualidade, o **comprometimento** aparece como a variável forte e nos remete a pensar que quando o parceiro percebe que o outro está empenhado em manter a laços saudáveis este se esforça para responder a altura, desenvolvendo características de **benevolência** e **credibilidade**. Este argumento reforça a capacidade de busca conjunta de soluções de problemas, já que ambas as partes estarão dispostas a ceder por acreditar que o outro está comprometido com a manutenção da cooperação.

No que se refere ao comportamento comunicativo, a **qualidade e troca das informações** são importantes, assim como a **oportunidade**, **utilidade**, e **credibilidade** que fazem com que os parceiros tomem decisões de forma mais acertada. Da mesma forma, o **intercâmbio de informações estratégicas** propicia às partes a possibilidade de alcançar um desempenho individual superior, e, conseqüentemente, contribui de forma efetiva para a coletividade.

A sustentabilidade do empreendedor nas redes é perpassada pelo desenvolvimento de alianças, obtidas por meio de formas de integridade na interação social, evento que pressupõe a criação de vínculos sociais duradouros. À medida que se investe em relacionamentos, se adquire mais relacionamentos e se reforçam os existentes, de modo a criar uma cadeia de retroalimentação que faz com que os retornos sociais brotem como mais relevantes dentre todos. Isso reforçando a tese de que a competência de relacionamento é crítica para o sucesso das parcerias que o empreendedor de base tecnológica estabelece no seu ambiente direto e além-fronteiras.

A habilidade social utilizada para construir relações de confiança gera credibilidade que sustenta a expansão do empreendimento a partir da fidelidade, gerando relações duradouras que fortalecem o empreendimento e proporcionam vantagens competitivas por meio da diferenciação com capacidade de geração de novos negócios.

Os relacionamentos de cooperação requerem relações de confiança, acordos sobre os movimentos, sentimento de pertencimento e de destinos ligados, equilíbrio de poderes, troca de informações transparentes e compartilhamento de valores. Logo, os empreendedores têm que conhecer os parceiros com quem dialogam.

Se os empreendedores ou as pessoas chave de determinada organização não obtiverem os atributos da competência de relacionamento, cabe uma reflexão sobre formas humanizadas desses se reeducarem e treinarem para aprender esses tipos de comportamento.

Embora tenha sido realizada com empreendedores de êxito reconhecido e com representatividade no seu meio, uma limitação dessa pesquisa foi o fato de ter se atido a empresas locais da RMR, e por isso não nos propomos a generalizar. Sugerimos que sejam realizadas investigações em diferentes regiões do país. Além disso, seriam interessantes que fossem desenvolvidos estudos com outras tradições de pesquisa de modo a permitir uma posterior meta análise do tema em futuras investigações.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, L. F. L., & Fernandes, N. C. M. (2006). Contribuição da competência de relacionamento para desenvolvimento do capital social da empresa de base tecnológica. *Anais do Encontro Pernambucano de Empresas Juniores*, Gravata, PE, 5.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2004). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage Publications.

- Araújo, S. F. (2008). *Utilização de soluções business-to-business (b2b) no segmento downstream da cadeia de suprimentos de uma distribuidora de combustíveis*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Ariño, A., Torre, J., & Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review*, 2(1), 15-27.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Lisboa: 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático* (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 81-106.
- Brito, J. (2008). Redes empresariais: elementos estruturais e conformação interna. In F. Duarte, C. Squante, & Q. Souza (Orgs.), *O tempo das redes* (pp. 97-131). São Paulo: Perspectiva.
- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2005). Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 34-45.
- Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: self-commitment as a success factor for international entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 429-440.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Fligstein, N. (2007). The sociology of markets. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 105-128.
- Fynes, B., Burca, S., & Voss, C. (2005). Supply chain relationship quality: the competitive environment and performance. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3303-3320.
- Gelderen, M. van, Sluis, E. C. L. van der, & Jansen, P. (2005). Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: relations with goal achievement, skill development and satisfaction. *Small Business Economics*, 25(1), 97-108.
- Gouveia, T. B., & Grisci, C. L. I. (2006). A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, 30.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* (9a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Han, M. (2007). Developing social capital to achieve superior internationalization: a conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2), 99-112.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Strategic management: competitiveness and globalization - concepts and cases* (8<sup>th</sup> ed.). Mason, Ohio: South-Western.

- Hobsbawn, E. J. (2004). *Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)*. São Paulo: Caminho das Letras.
- Humphries, A. S., & Wilding, R. D. (2004). Long term collaborative business relationships: the impact of trust and c<sup>3</sup> behaviour. *Journal of Marketing Management*, 20(9-10), 1107-1122.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Lin, N., Cook, K., & Burt, R. (2005). *Social capital: theory and research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Marsden, T., & Smith, E. (2005). Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum*, 36(4), 440–451.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e procesos* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Meddeb, B. (2003). Quelles competences pour le manager du IIIe millenaire. *Revue Organisations et Territoires*, 12(1), 5-10.
- Mello, S. C. B., Leão, A. L. M. S., & Paiva, F. G., Jr. (2006). Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 47-69.
- Minayo, M. C. (2007). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (10a ed.). São Paulo: Hucitec.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, Sage.
- Paiva, F. G., Jr. (2004). *O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz*. Tese de Doutorado. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Paiva, F. G., Jr., Fernandes, N. C. M., & Almeida, L. F. L. (2010). A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. *Revista de Negócios*, 15(1), 1-28.
- Paiva, F. G., Jr., Mello, S. C. B., & Gonçalves, C. A. (2005). Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: a perspectiva dos empreendedores de base tecnológica. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, 29.
- Phan, M. C. T., Styles, C. W., & Patterson, P. G. (2005). Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. *Journal of Business Research*, 58(2), 173-184.
- Pimenta, R. B., Lima, I. A., & Dergint, D. A. (2005). Comunicação organizacional: disciplina estratégica para a formação empreendedora em uma instituição federal de ensino. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre, RS, 25.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão* (pp. 34-54). Porto Alegre: Bookman.

- Saul, R. P. (2004). As raízes renegadas da teoria do capital humano. *Sociologias*, 6(12), 230-273.
- Senhoras, E. M. (2007). Caminhos bifurcados do desenvolvimento local - as boas práticas de gestão pública das cidades entre a competição e a solidariedade. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 3(2), 3-26.
- Siakas, K. V., & Errikos, S. (2008). The need for trust relationships to enable successful virtual team collaboration in software outsourcing. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 8(1), 59-75.
- Vasconcelos, G. M. R., Rezende, S. F. L., Guimarães, L. O., & Fachin, R. C. (2007). Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. *Revista Organizações & Sociedade*, 14(41), 113-134.

## ENTREPRENEURIAL RELATIONSHIP BUILDING SKILLS CONTRIBUTION TO THE QUALITY OF RELATIONSHIPS BETWEEN HIGH-TECH BUSINESSES

### ABSTRACT

The dynamic and interdependent nature of contemporary businesses requires a more open-minded conceptualization of entrepreneurial behavior, especially in regards to the acquisition of capital. It also requires an approach that is based in the study of relationships. Many partnerships fail due to the inability of an entrepreneur to develop and maintain successful relationships with partners on an interpersonal level. By means of content analysis, we describe how relationship building skills can enhance the quality of interpersonal relationships in high-tech businesses in the Recife metropolitan area. The results reveal that competence in maintaining relationships and the performance of the partnership are important aspects in terms of the quality of articulation among agents in a network. The relative bargaining power between partners and efforts at consensus building between agents are fundamental elements for negotiating and maintaining healthy relationships. An entrepreneur's stability and endurance within social networks occurs primarily from competence in building and maintaining relationships and through the development of alliances. This is shown to be a key element for a successful partnership.

**Keywords:** Relationship managing expertise; Entrepreneur; Partnership; Interpersonal relationship; Communication.

---

Data do recebimento do artigo: 08/01/2012

Data do aceite de publicação: 20/06/2012