



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
GERÊNCIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PPGEP

FERNANDES PIETROBON

**PROPOSTA DE UM MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO
DO NÍVEL DE MATURIDADE DE
AGLOMERADOS PRODUTIVOS**

PONTA GROSSA

MARÇO / 2009

FERNANDES PIETROBON

**PROPOSTA DE UM MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO
DO NÍVEL DE MATURIDADE DE
AGLOMERADOS PRODUTIVOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, do Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR

Orientador: Prof. Luis Maurício Martins de Resende, Dr.

PONTA GROSSA

MARÇO / 2009

NESTA PÁGINA DEVERÁ SER INCLUÍDA A FICHA CATALOGRÁFICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO. ESTA FICHA SERÁ ELABORADA DE ACORDO COM OS PADRÕES DEFINIDOS PELO SETOR DE PROCESSOS TÉCNICOS DA BIBLIOTECA DA UTFPR, CAMPUS PONTA GROSSA.

OBS: DEVE SER IMPRESSO NO ANVERSO DA FOLHA DE ROSTO DA DISSERTAÇÃO (FOLHA ANTERIOR).



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Campus Ponta Grossa
 Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



TERMO DE APROVAÇÃO

Título de Dissertação Nº 110/2009

**PROPOSTA DE UM MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE
 AGLOMERADOS PRODUTIVOS**

por

Fernandes Pietrobon

Esta dissertação foi apresentada às **15 horas de 05 de março de 2009** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em **Gestão da Produção e Manutenção**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.



 Prof. Dr. Milton Xavier Brollo (UEPG)


 Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
 (UTFPR)


 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de
 Resende (UTFPR) - *Orientador*

Visto do Coordenador:


 João Luiz Kovaleski (UTFPR)
 Coordenador do PPGE

DEDICATÓRIA

À DIVINDADE.

À UTFPR.

À UNICENTRO.

À PNEUFORTE.

À minha família,
em especial aos meus pais MAURÍCIO e CECÍLIA pela criação
e à minha esposa SANDRA pelo AMOR.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Luis Mauricio Martins de Resende por ter acolhido a solicitação para ser meu orientador e pelo apoio e cobranças necessárias para que esta dissertação pudesse ser construída.

Aos professores do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Campus de Ponta Grossa da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela jornada de trabalho conjunta.

Aos membros do aglomerado produtivo de Ibituva e em especial ao Coordenador (2007/2008) Sr. Gilson Alípio Bobato.

Ao Professor Darci Prado, pelos contatos.

À Diretoria da Pneuforte (Srs. Deomar De Carli e Rubens Kruger Kasczuk) pela compreensão e permissão para ter disponibilidade para execução desta dissertação.

Aos meus amigos, irmãos de vida, Edmilson Sandeski e Regina Chicoski.

Aos membros da banca.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com a finalidade de criar uma proposta para um modelo de identificação do nível de maturidade para aglomerados produtivos. Esta proposta tomou como base um modelo de identificação de maturidade da área de projetos e adaptou-o para a realidade dos aglomerados produtivos com posterior validação da mesma em um aglomerado produtivo. O método utilizado foi a pesquisa aplicada *in loco*, e o instrumento utilizado foi a coleta de dados por meio de questionário com perguntas estruturadas e fechadas dando formatação à proposta de identificação de maturidade para aglomerados produtivos. Para a validação da proposta foi utilizado o aglomerado produtivo de malhas de Imbituva no Paraná. A metodologia abordou pontos como: treinamentos; mapeamento e padronização de processos; estrutura organizacional; planejamento estratégico; melhoria contínua; relacionamento; certificação; parcerias; clima organizacional e tecnologia da informação. A partir do levantamento realizado, aplicou-se a metodologia proposta, de identificação de maturidade, no aglomerado estudado. Os resultados apresentados coadunaram com a visão da coordenação do aglomerado, demonstrando a coerência do modelo com a prática vivenciada, e sua organização por questionamentos diretos permitem uma fácil aplicação. Percebe-se que existem grandes oportunidades de amadurecimento para o aglomerado estudado. Também, levanta-se a necessidade de que outros aglomerados passem pela identificação do nível de maturidade para que tenham condições de dimensionar em que ponto se encontram em termos de maturidade e, quais seriam suas oportunidades de aperfeiçoamento.

Palavras-Chave: Identificação de Maturidade, Aglomerados Produtivos, Oportunidades de Aperfeiçoamento.

ABSTRACT

The present paper was developed aiming the raising of a maturity level identification process destined to clusters. A maturity identification model from the project area was taken and adapted clusters. The applied method was the *in loco* research, and the data gathering was taken by questionnaires with questions heading to the raising of this maturity identification system clusters. The case of Imbituva city cluster was studied as referral to validate this proposal. The questioned topics were: training, mapping out and standardization of processes, organization structure, strategic plan, continuous improvement, staff relation; certification; joint ventures, organization, technology at the information. From the data obtained, the process was applied at the studied agglomerate. The results match with the agglomerate coordination's opinion, showing coherence between the model and the reality. It is noticed that there are big growth opportunities to the studied cluster. Also it shows the necessity by other agglomerates to take this evaluation process to realize at what maturity level they are and what their improvement opportunities are.

KEY-WORDS: Maturity Identification, Productive Agglomerates, Improvement Opportunity.

LISTA DE FIGURAS

01 – Mapa dos Arranjos Produtivos Locais no Paraná	27
02 – Tripé de Sustentação para a Sobrevivência e Crescimento Organizacional	46
03 – Ciclos de Melhoria Contínua e de Aperfeiçoamento	50

LISTA DE TABELAS

01 – Caracterização, Situação Típica, Aspecto mais Provável e Percentual de Sucesso na Identificação dos Níveis de Maturidade de Aglomerados Produtivos	63
02 - Pontuação Obtida Através da Aplicação do Questionário	104

LISTA DE QUADROS

01 – Níveis de Maturidade	56
02 – Dimensões / Aspectos e Níveis de Maturidade	58

LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
BNDDES	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-SOCIAL
BOVESPA	BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO
CNAE	CÓDIGO NACIONAL DA ATIVIDADE ECONÔMICA
FEMAI	FEIRA DE MALHAS DE IMBITUVA - PARANÁ
FIEP	FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ
FNQ	FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
IBGC	INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
IBRI	INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES
IMBITUMALHAS	ASSOCIAÇÃO DAS MALHARIAS DE IMBITUVA
IPARDES	INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
MPEs	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
Prado-MMGP	Prado – MODELO DE MATURIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS
PM-CMM	PROJECT MANAGEMENT – CAPABILITY MATURITY MODEL
PMMM	PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Apresentação do Assunto	15
1.2	Justificativa	17
1.3	Objetivos	18
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
1.4	Procedimentos Metodológicos e Estrutura do Trabalho	18
1.4.1	Procedimentos Metodológicos	18
1.4.2	Estrutura do Trabalho	20
2	OS AGLOMERADOS PRODUTIVOS E A MATURIDADE	21
2.1	A Significância dos Aglomerados Produtivos	21
2.2	Aglomerados Produtivos no Paraná e o Aglomerado de Imbituva.....	26
2.2.1	O Aglomerado de Imbituva	28
2.3	Os Processos de Inovação e os Aglomerados Produtivos	32
2.4	A Governança e a Liderança como Instrumentos para o Amadurecimento dos Aglomerados Produtivos	34
2.4.1	A Governança e o seu Papel para o Amadurecimento dos Aglomerados Produtivos	34
2.4.2	A Liderança e o seu Papel para o Amadurecimento dos Aglomerados Produtivos	39
2.5	Maturidade Organizacional	45
2.5.1	Os Aglomerados na Busca do Sucesso Através do Amadurecimento	47

2.5.2 Aperfeiçoamento e Maturidade	49
3 RESULTADOS DA PESQUISA	53
3.1 Um Modelo de Maturidade Aplicável para Aglomerados Produtivos	53
3.1.1 Dimensões / Aspectos para Identificação do Nível de Maturidade para Aglomerados Produtivos	57
3.1.2 A Avaliação de Maturidade	64
3.2 Validação da Pesquisa.....	100
3.2.1 O Aglomerado Produtivo de Imbituva	
3.2.2 Resultado da Aplicação do Questionário	
4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO

O tema dos aglomerados produtivos tem recebido atenção nos últimos anos. No Paraná, constata-se por meio das políticas do governo estadual uma preocupação com a estruturação, formalização e incremento das atividades desde tipo de organização. O desenvolvimento do país passa também pelo crescimento da atuação conjunta dos diversos atores envolvidos nas economias regionais / setoriais.

As razões para acreditar-se que há maiores possibilidades de crescimento industrial através dos aglomerados produtivos, entre outras, é baseada nas sinergias e potencialidades despertadas regionalmente pelo trabalho em grupo, com coordenação e entrosamento entre os membros participantes com relações onde todos os envolvidos sejam beneficiados.

O crescimento econômico na atualidade deixou de ser pautado unicamente na produção, mas também, no conhecimento. Para Bueno (2006) faz-se necessária uma integração entre o conhecimento e o capital humano, envolvendo pesquisas e desenvolvimento e as chamadas políticas governamentais. Observam-se ações por parte da Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná em conjunto com o sistema FIEP e SEBRAE, entre outros.

A situação atual, vivida pelas empresas, aponta para um ambiente onde se faz necessário não apenas o desenvolvimento, mas a compreensão do porquê e do como esse desenvolvimento deve ocorrer. Há uma mudança de foco, onde a entidade deixa de ser uma organização individual e torna-se mais um membro de um conjunto de relações existentes entre diversas instituições e o ambiente torna-se muito mais amplo.

Ainda de acordo com Bueno (2006), esta visão lança um novo olhar sobre a questão dos aglomerados produtivos. As diversas preocupações, como do trabalho, produção e comercialização deixam de ser meramente individuais e passam a ser

encaradas como um desafio coletivo, onde a soma de esforços e a cooperação mútua pode ser muito mais vantajosa do que a concorrência local.

O aglomerado já não é uma questão de simples soma de esforços ou expectativas de evitar-se uma concorrência local e partir para uma política de convivência amistosa entre os empresários do mesmo ramo mais próximos. Há uma compreensão da importância do trabalho conjunto, congruência de adjetivos locais e/ ou regionais e a assimilação dos mesmos como fatores competitivos, onde as empresas que usufruem destas potencialidades podem, através da sua organização coletiva obter muito mais proveito destes fatores no desenvolvimento de seu negócio – ou negócios.

Há o entendimento por parte do BNDES (2007) que, um arranjo produtivo local é uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Este entendimento inclui em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições não governamentais e outras organizações que provém educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento. Um outro entendimento pode ser observado em materiais divulgado pelo IparDES (2007), nos quais se aponta que o arranjo produtivo local é uma concentração de empresas e instituições localizadas em uma mesma região e que fazem parte de uma mesma atividade produtiva.

O conjunto de atividades similares desenvolvidas em uma mesma região, com diversos atores locais envolvidos, têm ocorrido cada vez com maior frequência. Isto demonstra uma capacidade natural de aproximação de empresas e outros atores regionais. Com a intensificação deste fenômeno, estudos têm sido realizados a fim de perceber esta nova realidade. Uma situação que ainda não teve um enfoque neste campo é a questão da identificação do nível de maturidade de aglomerados produtivos.

O marco desta pesquisa relaciona-se com a elaboração de uma proposta de um modelo para a identificação do nível de maturidade de aglomerados produtivos utilizando-se para sua validação, o levantamento de dados no aglomerado produtivo de Imbituva.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os aglomerados produtivos tem se tornado uma importante ferramenta para o aumento da competitividade, principalmente para as micro e pequenas empresas. Por meio da soma de esforços, o que seria muito difícil para uma só empresa, torna-se exequível, para um conjunto delas, sendo os benefícios destas atividades conjuntas percebidos por todos os envolvidos.

As possibilidades de trabalho conjunto são efetivas, e os resultados podem ser confirmados através de inúmeros exemplos que tem surgido naturalmente. Sabe-se que existem inúmeros fatores envolvidos em uma operação conjunta entre empresas, o grau de confiabilidade entre os membros precisa ser alto para que possam fazer as coisas acontecerem.

Também se trabalha com inúmeros aspectos sociológicos, humanísticos e comportamentais do grupo de empresários envolvidos. Questões sobre como, por exemplo, vencer a visão de concorrência local é um fator delicado. Também aparecem situações comportamentais difíceis de serem resolvidas, com a existência características como dificuldade de relacionamento interpessoal e ambições pessoais.

A questão da maturidade corporativa é uma preocupação natural das empresas. A maturidade pode identificar qual o estágio ou nível que a empresa encontra-se e a partir disso, permitir-lhe estabelecer quais os próximos passos a serem dados, bem como ajudar a delinear como poderiam ser. A maturidade é um importante elemento de auxílio para o planejamento estratégico de qualquer organização, inclusive para aglomerados produtivos.

A identificação do nível de maturidade de um aglomerado pode responder à questões que ajudariam ao aglomerado a seguir amadurecendo, saber onde está e como evoluir. Também, por outro lado, pode apontar para pontos fortes, facilidades e oportunidades não identificadas anteriormente. Estabelece-se, portanto, a relação entre a análise de maturidade e do planejamento estratégico. Com uma análise de

maturidade, pode-se por exemplo, planejar os próximos passos e atividades a serem realizadas em conjunto.

O caso da reunião de esforços que supera as dificuldades de personalidade, de conflitos entre os membros do aglomerado e a visão de concorrência entre os participantes é relevante, desta forma, justifica-se, a análise dos aglomerados sob o ponto de vista de sua maturidade, para compreender sua organização e reconhecer seu nível e possibilidade de amadurecimento.

Para elucidar este tema é que se propõe o seguinte questionamento:

Como identificar o nível de maturidade de aglomerados produtivos ?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Propor um modelo para identificação do nível de maturidade de aglomerados produtivos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar um modelo de maturidade adaptável para o desenvolvimento de um modelo de maturidade para aglomerados produtivos;
- Adaptar o modelo existente de maturidade para atender a identificação de maturidade para aglomerados produtivos;
- Definir um aglomerado e validar o modelo através do mesmo.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTRUTURA DO TRABALHO

1.4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação desta pesquisa, quanto a sua natureza é descrita por Silva & Menezes (2005) como pesquisa aplicada, pois gerou conhecimentos para a aplicação prática, voltados para a solução, entre outros, da falta de uma identificação do nível de maturidade para aglomerados produtivos.

Adotou-se a pesquisa exploratória como meio de investigação, tendo-se como objetivo a busca de uma aproximação com relação a determinado fato ou situação existente no aglomerado, evitando-se elaborar hipóteses, mas sim coletando a realidade percebida sobre uma determinada questão (GIL, 1999).

O papel da teoria no trabalho de planejamento é fundamental. Para planejar-se a execução da pesquisa, como base, fez-se necessário o desenvolvimento de uma pesquisa teórica, fundamentada em autores que possam conceituar o assunto a ser desenvolvido. Isto deve-se à necessidade de se construir uma estrutura claramente fundamentada, onde o autor da pesquisa atual, conseguisse embasamento em autores com experiência no assunto. Com o arcabouço teórico estruturado e fundamentado, o autor pôde estruturar suas idéias e criar, a partir de então, o presente trabalho, embasando-se também em seu levantamento de dados em campo.

Para Gil (1999) o tratamento de dados tem como objetivo tornar os mesmos interpretados, validados e significativamente ordenados, de maneira a contribuir para o entendimento e compreensão.

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, na seqüência, faz-se necessária a interpretação dos mesmos, este é o chamado núcleo central da pesquisa (LAKATOS & MARCONI, 2001, p. 167).

O desenvolvimento deste trabalho foi elaborado visando validar um modelo, pensado com base no conceito de estudo exploratório. O estudo foi conduzido em um aglomerado produtivo, utilizando como instrumento de pesquisa o levantamento de dados primários através de entrevista.

Através de um estudo sobre o Prado-MMGP (Prado – Modelo de Maturidade para Gestão de Projetos) e sua adaptação para a realidade organizacional de aglomerados produtivos, foi possível estruturar uma seqüência lógica de parâmetros para a identificação do nível de maturidade deste tipo de organização.

A versão final do instrumento de pesquisa foi definida com base no estudo promovido pelo INDG (Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial) através do

modelo desenvolvido por Prado (2004), o Prado-MMGP – Prado-Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos.

A entrevista é caracterizada por um lista de perguntas, segundo Gil (1999), chamada de questionário ou formulário, isto deve-se ao fato de que a entrevista acontece face a face com cada entrevistado e as respostas são anotadas pelo entrevistador.

A pesquisa é quantitativa e a entrevista foi estruturada com o objetivo de coletar os dados a partir vivência da coordenação do aglomerado estudado. Como o objetivo da pesquisa propõe-se à identificação da maturidade os resultados são apresentados sob este viés, isentando-se de análises mais aprofundadas a respeito e deixando o campo aberto para novos estudos sobre o tema.

1.4.2. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, a saber:

- O primeiro capítulo faz a introdução ao assunto, delinea a problematização, evidencia a justificativa, apresenta os objetivos, os procedimentos metodológicos e a estrutura do trabalho;
- O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica tratando dos aglomerados produtivos e da maturidade de acordo a conceituação atribuída neste trabalho;
- O terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa tomando como base a identificação do nível de maturidade do aglomerado produtivo de Imbituva no Paraná;
- No quarto capítulo encontram-se as conclusões e recomendações.

2 OS AGLOMERADOS PRODUTIVOS E A MATURIDADE

2.1 A SIGNIFICÂNCIA DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS

As novas tecnologias e a velocidade das mudanças superam a capacidade individual das empresas de adaptarem-se. Diante das novas realidades que se apresentam, torna-se cada vez mais difícil para as empresas sobreviverem e competirem isoladamente no mercado. Tornam-se mais importantes as atuações em conjunto. Devido a isso, vem se intensificando os esforços e estudos visando o desenvolvimento de aglomerados produtivos.

Define-se aglomerado produtivo como a reunião de empresas que trabalham com produtos similares em uma determinada região e que, tornam reais as potencialidades oriundas da cooperação e soma de esforços para agregar benefícios comuns. Uma forma de diferenciar-se o nível de cada aglomerado seria a análise do aspecto maturidade.

Para Porter (1998), clusters são concentrações geográficas de empresas e instituições relacionadas à um determinado setor da atividade econômica local, que num processo interativo acabam por gerar capacidade de inovação e conhecimento especializado, geradores de uma vantagem competitiva local.

As principais vantagens propiciadas pela formação de um aglomerado produtivo, interpretados segundo Betim (2007) como APL's, (Arranjos Produtivos Locais) de forma resumida, são:

- a) Proximidade com fornecedores (reduz custos e espera);
- b) Mão-de-obra especializada (aumento de pessoas com especialização nas atividades das empresas do aglomerado produtivo);
- c) Indústrias correlatas e de apoio (agregação de valor através de empresas fornecedoras);
- d) Acesso à informação e compartilhamento de conhecimentos (maior e mais rápido acesso ao conhecimento);

- e) Marketing coletivo (publicidade e propaganda, feiras - como no caso da FEMAI – Feira de Malhas de Imbituva);
- f) Inovação e aprendizado interativo (maior capacidade de gerar aprendizado e inovar);
- g) Facilidade de formação de novas empresas (ações conjuntas, para solução de problemas comuns – por exemplo: centrais de compras, entre outras);
- h) Cooperação e interação entre empresas (solidariedade e ajuda mútua – inter-empresas);
- i) Grau de enraizamento (favorecimento de maiores articulações empresariais, favorecimento por relacionamento, entre outros);
- j) Capital social (propicia aumento na cooperação, reconhecimento da importância do aglomerado produtivo, maiores níveis de confiança e interação);
- k) Governança.

Este último, governança, é o instrumento que proporciona a agregação de intenções e ações para que os demais possam efetivamente ocorrer. A pujança de uma governança em um aglomerado produtivo será um dos fatores determinantes para a alavancagem do sucesso das atividades realizadas, descreve-se mais sobre este assunto em capítulo próprio deste trabalho.

Com uma governança ativa na administração dos aglomerados produtivos, pode-se dinamizar e potencializar os resultados individuais:

A eficiência coletiva dificilmente pode ser alcançada por empresas localizadas isoladamente, tendo em vista que parece claro que um cluster esteja um tanto melhor preparado para vencer no mercado comparado às empresas dispersas. Nesse sentido, apresenta-se a seguir as principais vantagens propiciadas por uma aglomeração de empresas... (BETIM, 2007, p. 57)

Para a concretização das ações de uma governança salutar, faz-se necessária a corroboração de uma liderança de mesmo nível. Para a existência de uma governança que atenda aos requisitos atuais para a organização de um conjunto de empresas atuando harmoniosamente com laços de relacionamento profundos e profícuos, deve existir uma liderança de igual forma e teor.

A partir da liderança, exercida conjuntamente entre os membros do aglomerado produtivo (destacando-se a coordenação), a governança atingirá seus objetivos realizando e potencializando as suas atividades.

O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Social (IPARDES) divulgou, em fevereiro de 2007, estudos realizados em todo o Paraná que identificaram e analisaram 22 aglomerados. Houve uma classificação baseando-se em alguns fatores como número de empregos gerados, entre outros, porém, o estudo não tinha como escopo a identificação do nível de maturidade destes aglomerados, permanecendo aberta esta possibilidade a partir desses resultados.

As investigações deste instituto constataram que, em sua maioria (97,24%), os 22 aglomerados produtivos pesquisados são compostos por micro e pequenas empresas, principais responsáveis pela geração de emprego e renda na região onde estão instaladas. Eles reúnem cerca de 2,6 mil estabelecimentos industriais, distribuídos em 92 municípios do Paraná, sendo responsáveis por mais de 40 mil empregos.

Comprova-se que os aglomerados produtivos possuem significativa relevância para a economia onde estão instalados e, ao formarem 22 (vinte e dois) agrupamentos com aproximadamente 2.600 (empresas), tornam-se relevantes para a economia do Paraná como um todo.

Também o fato de serem compostos, essencialmente, por micro e pequenas empresas, faz com que ganhem relevância social, pois é conhecido que as micro e pequenas empresas geram mais empregos, proporcionalmente, às grandes e por localizarem-se em microrregiões geográficas, fomentam e potencializam a geração e distribuição de renda (SEBRAE, 2004). Confirma-se, portanto, que os aglomerados produtivos são potenciais geradores de desenvolvimento sócio-econômico.

A análise de arranjos empresariais, trás em sua concepção aspectos muito discutidos, que vão desde sua definição teórica até às questões relativas à caracterização dos atores de sua formação, seus papéis, entre outros.

Em determinadas abordagens teóricas, o conceito de APL tem sido empregado como sinônimo de *clusters* ou propriamente como aglomerados. Há aquelas abordagens que preconizam que para ser fiel ao seu significado,

o APL deveria destinar-se a aglomerados industriais mais avançados, nos quais é evidente a percepção dos atores que assumem a governança e definição clara das responsabilidades no interior da aglomeração (BETIM, 2007, p. 42)

Betim (2007) acredita que há uma diferenciação entre os aglomerados. Abre-se, neste sentido, a necessidade de identificar-se qual é esta diferença e como ela ocorre. Uma das formas pode ser através do nível de maturidade. Para Chiochetta (2005), quando as empresas e as sociedades se organizam, possibilitam um crescimento ordenado e um ganho em competitividade. Esta organização impregna o aglomerado de uma maior maturidade.

Para Amato Netto (2000) *apud* Cardoza (2005), o surgimento de *clusters* específicos em diversos lugares não é explicado de maneira específica na literatura. Sob o enfoque da economia de empresas, adotado por Porter (1998), as aglomerações são frutos resultantes das forças de mercado e, para esse autor, os aglomerados apresentaram relevante papel no desenvolvimento econômico das nações que hoje se apresentam competitivas no atual cenário econômico global, mesmo com a atual crise financeira mundial.

Câmara (1999) explica que a análise dos arranjos locais permite o estudo das organizações que o compõe, a partir da discussão dos principais agentes constituintes da competitividade do mercado no qual estão inseridos. A partir das relações das empresas envolvidas no arranjo, podem ser tomadas atitudes coletivas que sejam benéficas para todos os membros do arranjo com custos rateados entre os participantes, gerando-se com isso, ganhos de competitividade com menos investimento de recursos.

Pode-se, por exemplo, aplicar treinamentos coletivos, criar meios mais eficientes para o acesso ao crédito, facilitar acesso aos recursos técnicos disponíveis, entre inúmeras outras atividades que desenvolvam os participantes do aglomerado. O limite para estas ações é a criatividade, a qualidade da liderança e da governança do aglomerado que irá determinar.

Acredita-se que, para que existam aglomerados produtivos, deveriam existir governanças que desenvolvam adequadamente o papel da liderança do agrupamento de empresas envolvidas. Somente através de uma boa governança se

atingirão altos níveis de maturidade corporativa que permitam a potencialização das vantagens que as relações dos membros do aglomerado produtivo podem trazer para o grupo como um todo.

As abordagens consideradas, nesse sentido, trazem como fonte comum, o fato de que estes agrupamentos precisam demonstrar um determinado grau de inter-relação empresarial e/ou institucional para que seus resultados levem a uma dada eficiência coletiva, podendo, então, serem considerados *clusters*.

Segundo Carvalho e Laurindo (2003) *apud* IPARDES (2007), mencionam três aspectos que contribuem para a discussão da concentração local: governança global, governança local e inovação. Através de um paralelismo entre as afirmações destes autores, pode-se inferir que o tipo de governança do aglomerado tem forte influência no desenvolvimento do mesmo e no tipo de mercado alcançado (tanto local, regional, nacional ou global).

Mytelka e Farinelli (2000) apontam para o ganho em termos de tecnologia e competitividade através dos aglomerados de empresas interagindo entre si, proporcionando ganhos em diversos aspectos, em especial a inovação. Segundo estes autores (2000, p. 7):

O interesse crescente em clusters entendido principalmente em termos de aglomerações espaciais de empresas e fornecedores relacionados a indústrias e serviços podem ser traçadas para um número de mudanças no ambiente competitivo das empresas que tornou-se crescentemente evidente pelos anos 70 e 80.

A governança local verifica se há uma empresa-líder que condicione as estratégias das demais empresas do cluster e, por conseqüência, o potencial das ações conjuntas de colaboração, ou estabelece-se através de eleição ou rodízio, conforme o que o grupo do arranjo decida e seja considerado razoável para a grande maioria dos envolvidos como será a governança. Quanto à dimensão da inovação ou da tecnologia do cluster e o seu impacto na competitividade do mesmo, a governança investigará o quanto aprofundado está o trabalho qualificado e a tecnologia, discutindo os estágios de maturidade e as ações conjuntas a serem tomadas no sentido de conquistarem os patamares considerados satisfatórios nestes quesitos.

2.2 AGLOMERADOS PRODUTIVOS NO PARANÁ E O AGLOMERADO DE IMBITUVA

A partir dos estudos realizados pelo IPARDES (2007) foram criadas prioridades alusivas aos principais aglomerados produtivos do Paraná, pois se pôde identificar que tipos de problemas comuns são enfrentados pelas empresas que compõem os aglomerados produtivos analisados, e formam 9 (nove), as prioridades definidas:

- 1) qualificação da mão de obra;
- 2) conhecimento dos mercados;
- 3) conhecimento dos serviços tecnológicos;
- 4) conhecimento de linhas financiamento;
- 5) desenvolvimento dos ativos estratégicos;
- 6) desenvolvimento da organização produtiva;
- 7) desenvolvimento da infra-estrutura;
- 8) desenvolvimento da governança; e
- 9) conhecimento e solução de problemas ambientais.

A Rede APL do Paraná divulgou em 2007 que, a metodologia utilizada pelo Paraná para tratar dos aglomerados produtivos tornou-se referência para todo o Brasil, sendo reconhecida e adotada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Até 2006 foram construídos os alicerces para que as empresas que compõem os principais aglomerados produtivos do Paraná tenham capacidade de desenvolver suas atividades. Desde então, há uma expectativa quanto ao momento de se implementar as ações efetivas que possibilitem a evolução destes. Outra meta é ampliar o programa de apoio a outros aglomerados produtivos para serem

contempladas com as políticas da Rede, composta pelos governos estadual, federal e parceiros.

Os principais aglomerados produtivos identificados foram: confecção em Cianorte; bonés em Apucarana; derivados da mandioca em Paranavaí; madeiras e esquadrias em União da Vitória; malhas em Imbituva; metais sanitários em Loanda; moda bebê em Terra Roxa; cal e calcário na Região Metropolitana de Curitiba; moda masculina no Sudoeste; equipamentos e implementos agrícolas em Cascavel e Toledo; móveis de metal e logística em Ponta Grossa; louças e porcelanas em Campo Largo; móveis na região Sudoeste e em Rio Negro; software na Região Metropolitana de Curitiba, em Londrina, Maringá, Pato Branco e Dois Vizinhos; móveis de Arapongas; confecções em Maringá; aparelhos e instrumentos médicos, odontológicos e hospitalares na Região Metropolitana de Curitiba; e instrumentos médicos e odontológicos em Campo Mourão. A figura 01 ilustra os aglomerados:

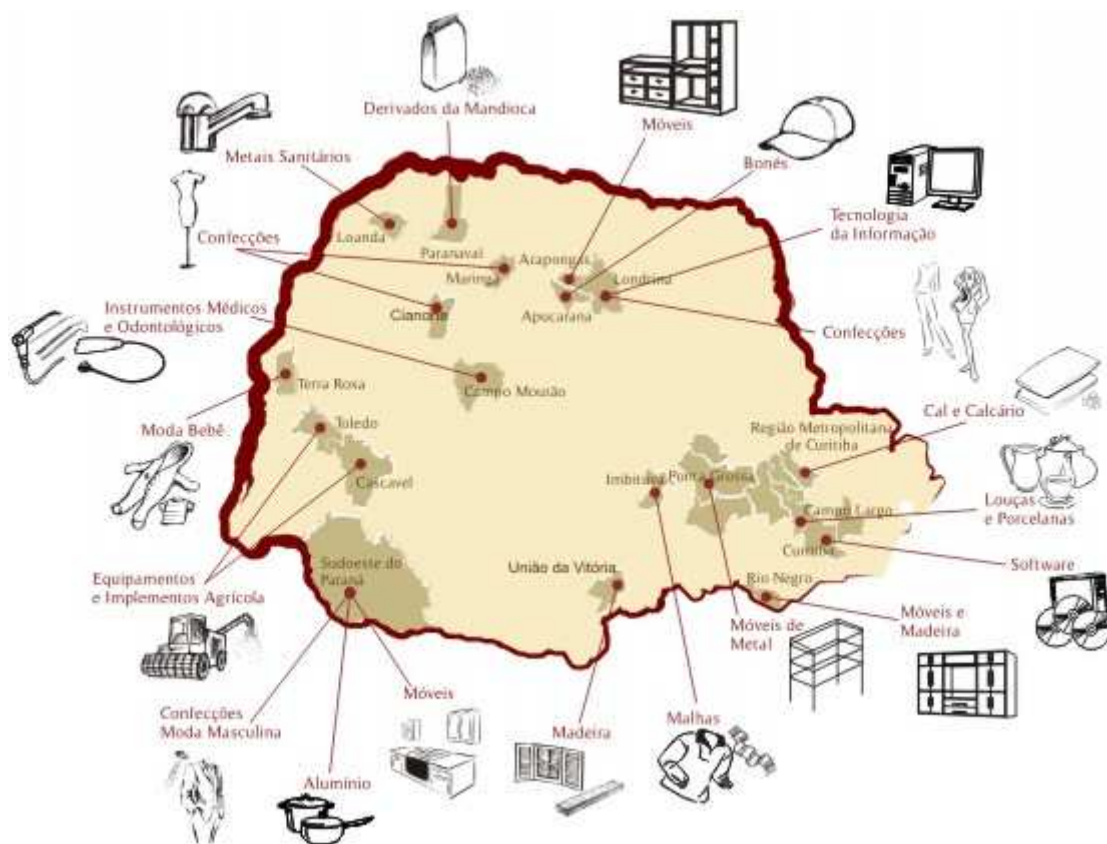


Figura 01 – Mapa dos Arranjos Produtivos Locais no Paraná – Segundo o IPARDES

Para o Paraná, há um entendimento, por parte do IPARDES (2007) de que o fortalecimento do espírito associativo é o programa mais importante dentre os programas propostos pelo próprio instituto em conjunto com a Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná.

2.2.1 O AGLOMERADO DE IMBITUVA

A cidade de Imbituva está localizada na região Sudeste do Estado do Paraná, na microrregião de Prudentópolis, que é composta pelas cidades de Ivaí, Ipiranga, Guamiranga, Teixeira Soares, Fernandes Pinheiro, Imbituva e Prudentópolis. Imbituva está a uma distância de 180 (cento e oitenta) quilômetros de Curitiba e a 76 (setenta e seis) quilômetros de Ponta Grossa, com uma área de aproximadamente 680 km². A Lei Estadual n.º 938 de 1910, instituiu a cidade de Imbituva, desmembrando-a de Ponta Grossa (PARANACIDADE, 2006).

No material do IparDES (2007) com relação ao estudo realizado sobre os Aglomerado produtivo do Paraná, poderão ser encontrados os dados referentes ao caso do aglomerado produtivo de malhas de Imbituva. O relatório mencionado aponta que em 1975, teve início a atividade de produção de malhas no município de Imbituva.

Como a atividade foi desenvolvendo-se, outras micro empresas de malhas surgiram, consolidando aos poucos a atividade em Imbituva. Mulheres e jovens pediam para que Alcione, a pioneira, os ensinasse o ofício, para assim, incrementar a renda familiar, isto caracteriza o espírito solidário e cooperador existente nos Aglomerado produtivo, inclusive no caso de Imbituva ocorrendo o envolvimento cada vez maior dos habitantes do local, buscando pelas possibilidades de aumento de renda.

Existem casos em que operários de malharias criaram o seu próprio negócio, originalmente como facionistas das empresas que anteriormente trabalhavam. Sobre a facção Maia (1994) citado pelo IparDES (2007) explica que no segmento têxtil/ vestuário é bastante comum a empresa, além de contratar mão-de-obra com carteira de trabalho assinada, manter relações de trabalho mais flexíveis,

tais como a contratação de serviços de alguma etapa da produção ou de todas elas, o que caracteriza a chamada terceirização da mão-de-obra, também conhecida nesse segmento como facção.

A FEMAI – Feira de Malhas de Imbituva representou a oportunidade de alavancagem dos produtores locais, propiciando maior visibilidade e credibilidade às empresas deste setor no município e ao conseqüente surgimento do pólo de malhas de Imbituva pelo aumento das vendas e expansão do segmento.

A primeira Feira de Malhas de Imbituva (FEMAI), estimulou a divulgação da cidade como “Capital das Malhas”. Percebeu-se, porém, que para dar continuidade a este projeto era necessário a criação de uma instituição que se responsabilizasse diretamente pelo evento e que gerisse os recursos repassados pela Prefeitura, por conta disso, sob a administração da líder, criou-se a Imbitumalhas, que desde então tem como principal atribuição a realização das feiras subseqüentes, mas que, também realiza esforços no sentido de promover o aglomerado produtivo.

O sucesso da primeira Feira de Malhas de Imbituva deu novo impulso à atividade e novas empresas foram criadas, desenvolvendo a indústria de malhas local. O IparDES (2007) aponta que 1985, na terceira feira, constataram-se 33 (trinta e três) empresas participantes e, posteriormente, na quarta edição da feira, 70 (setenta); sendo que em 1990 o evento pôde contar com 120 (cento e vinte) empresas no evento, demonstrando um crescimento geométrico da atividade em Imbituva.

Por conseqüência, com o aumento do número de empresas, Imbituva adquiriu reputação como “Cidade das Malhas”, surgindo o turismo de compras e consolidando o comércio atacadista local (HOFFMANN; LINS, 2002, citado pelo IPARDES, 2007), constituindo um canal de comercialização importante para o segmento.

Infelizmente para o setor, a partir da década de 1990, com o mercado interno mais aberto à concorrência internacional e pelo estabelecimento de uma política macroeconômica, direcionada à estabilização monetária, desencadeou-se

uma crise no setor têxtil e de vestuário em todo o Brasil, que atingiu também, as malharias de Imbituva.

Segundo o relato do Iparde (2007), algumas lideranças entrevistadas, indicaram que nesse período ocorreu uma "peneirada" nas empresas, restando apenas metade do total, eminentemente aquelas que inovaram e investiram pesado na atividade. Neste período, inicia-se um processo de reestruturação das empresas do aglomerado produtivo com a aquisição, por uma das empresas do arranjo, da primeira máquina de tecelagem computadorizada. A máquina era o "sonho de consumo" dos empresários locais. Pelo levantamento do Iparde (2007), existem atualmente cerca de 35 (trinta e cinco) equipamentos desse tipo no arranjo, e os estabelecimentos que não detêm essa tecnologia perdem, sobremaneira, em produtividade e competitividade.

O número de habitantes de Imbituva estava em aproximadamente 28.300 habitantes em 2005, representando 23% do total dos habitantes da microrregião de Prudentópolis. A população economicamente ativa (PEA) do município em 2000 era composta por aproximadamente 10.900 pessoas, correspondendo a 44% do número total dos habitantes da cidade (IPARDES, 2007).

A cidade de Imbituva apresenta um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,727, ligeiramente menor que a média estadual, de 0,787 (IPARDES, 2007), configurando-se, neste aspecto como um dos municípios que compõem os 72% dos municípios paranaenses com IDH inferior ao do país (0,764).

O aglomerado produtivo de Malhas de Imbituva localiza-se em um território onde a infra-estrutura de transporte é considerada boa, o que facilita a distribuição de produtos, e o recebimento de matérias-primas e insumos para produção. As BR 373 e BR 277 (rodovias federais, privatizadas) passam próximas ao aglomerado e constituem importante meio de acesso. Viajando-se por qualquer uma, o trajeto à Imbituva relativamente bom, sendo também complementado pela Rodovia PRT 153 que liga à União da Vitória e Santa Catarina.

A Associação das Malharias de Imbituva (IMBITUMALHAS, 2007) informa que o aglomerado produtivo de Imbituva é composto, de 44 empresas formais de micro e

de pequeno porte, que têm por especialização a produção de malhas. De acordo com o Ipardes (2007) esta informação aproxima-se daquela apresentada pela Rais, pois apresenta 32 estabelecimentos no município. Para o Ipardes (2007) em termos de emprego, a Rais (2006) mostra a presença de 139 trabalhadores com vínculo formal. Cadê destaque a informação de que existe um número desconhecido de trabalhadores informais que desenvolvem suas atividades em casa, como já mencionado os que participam do sistema de facção no setor de malhas.

Atualmente, segundo informações da IMBITUMALHAS (2007) e Ipardes (2007) o município de Imbituva apresenta uma constituição de arranjo de malharias, com 52 empresas que geram entorno de 190 empregos diretos. A mais de 30 anos este município tem recebido instalações de um grande número de malharias e, neste sentido, tem registrado crescentes quantidades de pessoas desenvolvendo atividades ligadas a este setor, isto comprova que em um curto espaço de tempo, o setor de malharia adquiriu significância na economia de Imbituva.

Pode-se afirmar que, praticamente 10% das pessoas em idade de trabalho (da população economicamente ativa) em Imbituva tem algum envolvimento com o setor de malharias. Comprova-se, desta forma que o setor de malhas é importante para Imbituva, sobretudo, para o emprego da mão-de-obra de mulheres, pois, segundo constatado na pesquisa de campo, pelo Ipardes (2007) 93% dos respectivos postos de trabalho, em média, são ocupados por mulheres.

A IMBITUMALHAS é a instituição mais importante do segmento de malhas em Imbituva, é a Associação das Malharias de Imbituva - IMBITUMALHAS, criada em 1992, o Ipardes (2007) menciona que a IMBITUMALHAS “vem, nos últimos anos, conseguindo maior mobilização dos empresários, coordenando ações coletivas estruturantes da atividade e consolidando uma identidade local. Todos os 44 empresários de Imbituva são associados e participam, também, do sindicato patronal sediado em Curitiba (Sindtêxtil)”.

Constata-se que a produção de malhas de Imbituva é comercializada principalmente no Paraná, Santa Catarina, São Paulo e, também um pouco no Rio Grande do Sul. Para a comercialização os principais canais são as lojas e a FEMAI – Feira de Malhas de Imbituva realizada anualmente. O Ipardes (2007) destaca que a

feira é o principal canal de vendas para a maioria das empresas, outras 3 (três) características significativas apontadas são:

- 1) Especialização do produto;
- 2) Organização institucional local (IMBITUMALHAS); e
- 3) Aglomeração de micro e pequenas com nível tecnológico relativamente homogêneo.

As características identificadas nos produtos desenvolvidos pelo aglomerado produtivo de malhas de Imbituva apresentam qualidade igualável a produtos similares de qualquer região do país, além disso, a organização da IMBITUMALHAS, associação das malharias de Imbituva é outro ponto forte, sendo que as inter-relações entre as empresas ocorrem de maneira saudável e cooperativa.

2.3 OS PROCESSOS DE INOVAÇÃO E OS AGLOMERADOS PRODUTIVOS

A capacidade inovativa tem se tornado um importante diferencial competitivo para as organizações. Com a crescente eficiência dos processos produtivos, dos avanços tecnológicos, das novas tecnologias de informação e comunicação, novos espaços foram criados para atuações empresariais diferentes das que até então ocorriam.

Cassiolato (2001) afirma que a concorrência está cada vez mais baseada em conhecimento e na organização dos processos de aprendizado. Com a gama de possibilidades e alternativas que as novas tecnologias abrem, as organizações precisam do gênio inventivo como instrumento de melhoria de seus processos. O processo criativo torna-se um diferencial competitivo.

O mesmo autor afirma que as principais questões que contribuíram para um entendimento mais significativo dos processos de inovação são:

- Reconhecimento que a inovação e o conhecimento colocam-se visivelmente como elementos da dinâmica e do crescimento (das organizações, mas não só destas, também dos aglomerados, das regiões, das nações);
- Compreensão de que a inovação é um processo de busca e aprendizado que depende de interações (há influência das instituições e organizações na inovação);
- Aceitação de que existem diferenças entre os agentes e suas respectivas capacidades de aprendizado;
- Entendimento de que há, também, diferenças entre os sistemas de inovação (em aglomerados, regiões, países) devido ao contexto social, político e institucional ali existente; e
- Visualização de que as informações e conhecimentos apresentam condições crescentes de transferência (as TIs – Tecnologias da Informação – desempenham importante papel para o sucesso inovativo).

Os aglomerados produtivos são um fenômeno que deve se aproveitar destas as questões inovativas que a atualidade nos oferece. O processo inovativo tem tomado uma importância cada vez maior para as empresas. Para Cassiolato (2001) aglomerados possuem um diferencial inovativo, e segundo ele, “a colaboração entre firmas e a montagem de redes industriais têm marcado o processo inovativo”. O mercado tem apresentado novos produtos constantemente, muitos destes oriundos a integração e diferentes tecnologias desenvolvidas por diferentes empresas, localizadas em uma mesma região ou não.

A organização do aglomerado produtivo viabiliza a negociação de compras de equipamentos com descontos vantajosos. Também na negociação de linhas especiais de crédito ou descontos nas taxas de juros junto às instituições financeiras, já que a taxa de risco avaliada por estas instituições diminui pelo fato de se perceber maiores possibilidades de sucesso.

Porter (1989) indica que, para ser competitiva, uma empresa precisa obter algum tipo de vantagem. Para isto, ela precisa ter um foco e ser realmente boa em algum aspecto. Caso contrário, uma busca por ser “tudo para todos” seria infrutífera e desastrosa, pois fatalmente não levaria a nenhum ponto sólido de sustentação.

Percebe-se que, apesar dos avanços tecnológicos e a transposição das limitações geográficas com o efetivo aumento da interatividade empresarial, o conceito de tempo e espaço ainda não é um aspecto totalmente superado. Cassiolato (2001) aponta para pouca ou quase nenhuma importância da proximidade geográfica das empresas para explicar um bom desempenho na competitividade. Mas defende que esta visão é importante. Para ele, este aspecto vêm ganhando progressiva ênfase na literatura do gênero, surgindo a tendência de se focalizar os aglomerados e examinar suas formas de articulação (suas dinâmicas) a fim de entender-se a origem de sua força competitiva.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias as empresas adaptam-se para atingirem novos patamares de crescimento da produtividade e ocorrem maiores inter-relações entre as mesmas. Destes entrosamentos, surgem mudanças estruturais e há a ocorrência de aglomerados. De uma maneira geral, as influências do mercado fazem com que as empresas busquem uma adaptação constante, e uma das resultantes deste processo é a criação ou o surgimento dos aglomerados produtivos.

2.4 A GOVERNANÇA E A LIDERANÇA COMO INSTRUMENTOS PARA O AMADURECIMENTO DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS

2.4.1 A GOVERNANÇA E O SEU PAPEL PARA O AMADURECIMENTO DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS

A governança tem sido um assunto cada vez mais discutido no ambiente corporativo. As melhores práticas de gestão estão sendo mais desenvolvidas a partir da década de 90, e afirma-se que o século XXI representa, de diversas formas, um salto na utilização da governança sob o enfoque empresarial (IBGC, 2007). Existem diferentes conceitos e definições sobre governança, o aspecto trabalhado aqui é o voltado para as organizações empresariais, neste contexto, inclusos os aglomerados produtivos.

A governança corporativa tem origem na expressão inglesa *corporate governance*. De acordo com a Vidigal Consultores (2007), a governança tem sua origem do verbo latino "*gubernare*", que é uma indicação para governar, dirigir, guiar... Nesse sentido, constata-se que governança seria o sistema pelo qual os envolvidos diretamente em uma empresa governam, quer dizer, cuidam da empresa.

É um sistema que, estabelece regras e poderes para cada ator envolvido no sistema (aplicando-se da mesma maneira para aglomerado produtivo), buscando evitar que ocorram abusos de poder.

Define-se, segundo Silva (2006) que, a governança consiste no conjunto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses dos financiadores e das partes interessadas na empresa, em especial aos proprietários / acionistas. Segundo este autor, o conceito de governança se enquadra em um objetivo maior, que é o de criar as condições para uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo.

O século XXI exige um novo modelo de gestão para as empresas. Pode-se verificar que, algumas já vêm procurando seguir modelos de sustentabilidade, como se observa em eventos e seminários a nível nacional, mas a maioria delas, ainda precisa garantir seu crescimento para, então, caminhar rumo a um novo modelo de gestão.

Diante deste contexto, o líder tem um papel fundamental, pois para um novo modelo de gestão, precisa-se de um novo líder. Uma característica que não pode faltar é a visão sistêmica, pois o novo líder precisa ter uma visão de mutação.

Vive-se em um mundo de transformações, inovações tecnológicas e desenvolvimento. As pessoas passam por transformações no seu *modus operandi* e as empresas passam por transformações similares, em outro nível e de outra forma, mas transformações. Assim como as pessoas, as empresas precisam adaptar-se. A agilidade decisória, estruturada por uma boa governança é fundamental neste processo.

O principal objetivo da governança é criar um ambiente de controle de forma coerente, com distribuição de poder e liderança eqüitativa. Para o Instituto Brasileiro de governança Corporativa (IBGC, 2007) há uma relação entre a ética e a governança. Uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança. Já a recíproca não é verdadeira. A adoção de boas práticas de governança significam, automaticamente, adoção de princípios éticos.

O movimento de governança tem ganhado significância ao longo dos últimos anos, mas é muito recente.

O IBGC (2007) aponta para uma idade aproximada de uma década e meia, e em seu princípio, resumia-se a trabalhos acadêmicos e um pequeno grupo de investidores. Há alguns anos ganhou força como forma de resposta a abusos de poder, erros, fraudes e falhas estratégicas, que comprometeram somas de vulto para grandes organizações.

O citado instituto afirma que o modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de transição, e esta não ocorrerá rapidamente. O próprio instituto pensa que pode ser inclusive permanente. Esta visão deve-se ao fato de que as empresas vão ganhando mais idade e isso acontecerá sempre, fazendo que tenham que surgir novas formas e possibilidades de gestão.

A transição permanente referida, trata da gestão global do negócio, que necessita de adaptações e atualizações constantes à medida que o mercado vai mudando e, desta forma, a empresa manter-se-á em consonância com os acontecimentos, com as novas tecnologias, com situações novas e inusitadas no mercado ou nos ambientes que a circundam: ambientes políticos, sociais e legais.

Segundo o instituto, Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. Estes são, eminentemente, os agentes envolvidos, com a finalidade de otimizar o desempenho e facilitar o acesso ao capital. Assim, fica evidente que a governança surge como elemento para distinguir a separação existente entre a propriedade e a gestão empresarial.

No contexto de aglomerado produtivo, a governança pode ser entendida da mesma forma, porém, voltada para os relacionamentos entre os membros e sua coordenação, visando transparência na gestão das atividades realizadas em conjunto.

Utiliza-se a governança em estudos sobre os processos de coordenação dos atores de um determinado sistema produtivo (por exemplo os aglomerados

produtivos), em suas várias esferas de relacionamento, ou seja, entre os setores públicos e privados, em níveis local, regional, nacional ou global.

Para Humphrey e Schmitz, (2000) o estudo dessas relações torna-se importante uma vez que essas relações influenciam na eficiência e eficácia das organizações. Quando se afirma que uma organização é bem governada, isto implica a utilização de altos padrões de desempenho, quer dizer, uma elevada eficiência e também que tal entidade possui uma liderança forte, coesa e que há um espírito de cooperação entre os agentes / atores envolvidos.

Para Gereffi (1999), no momento em que o consumidor exerce um certo controle sobre o arranjo, determinando regras de atuação para os atores, se estabelece um tipo de governança de baixo para cima. Esta governança foi observada, por exemplo, por um estudo de Dolan e Humphrey (2000), no qual observou-se que os varejistas ingleses influenciavam fortemente em certas regras de comercialização para a cadeia de vegetais frescos na África do Sul, chegando ao ponto de definir o número de fornecedores, os sistemas de qualidade e os procedimentos relativos a este comércio.

Há um tipo diferente de comportamento, demonstrado por Gereffi (1999), que acontece quando os atores do sistema de produção mais estabelecidos e com voz de comando econômico ditam as regras para outros atores ao longo da cadeia, como ocorre nas cadeias logísticas automotivas.

Falconi (2007) afirma que a unidade de comando é um aspecto de governança fundamental. Para este autor, esta característica tem que existir para que uma só pessoa, ainda que sob uma Diretoria Executiva e um Conselho de Administração, represente a autoridade máxima e seja seguida. O que não pode ocorrer é que haja diferentes pessoas reportando-se para diferentes chefes; tem-se a noção que deve existir aquela figura máxima que toma a decisão final e que todos vão respeitar e seguir.

A defesa da unidade de comando apresentada, por Falconi (2007) deixa clara a necessidade da governança para tratar de assuntos que envolvam muitos interesses e interessados, mas que, a partir de uma decisão tomada, todo o grupo,

todos os elementos que estão ligados àquele processo, atividade ou negócio, atuem de forma sinérgica e uniforme.

Falconi (2007) complementa que, em vários casos, existem sócios que desejam colocar um diretor representando-o. Se isto não for tratado com o devido profissionalismo necessário causará problemas, pois muitos acabam por fazer isso em benefício próprio ou interesses particulares, que nada tem haver com a administração salutar do negócio. Este autor defende que não se pode falar em liderança dentro de uma organização sem antes aplainar as questões de governança. Uma organização só poderá ter uma boa liderança se antes tiver uma governança que atenda às necessidades corporativas.

Se o conflito de interesses não for sanado e o direcionamento único não for conseguido, a governança não estará cumprindo com seu papel de reguladora dos interesses e centralizadora de ações – unidade de comando.

Para Falconi (2007) há a clara e decisiva necessidade da existência de uma governança boa, oriunda de uma liderança colocada como fator vital na produtividade e competitividade de empresas. Portanto, percebe-se que não há boa governança sem boa liderança e vice-versa.

Silva (2006) indica que a governança não é um modismo e sim um sistema aperfeiçoado de gestão. Para ele, a governança emana o comprometimento da alta administração de um negócio em passar informações corretas ao mercado a fim de agregar valor e estruturar a administração da empresa.

A governança corporativa demonstra, portanto, a responsabilidade da diretoria em passar credibilidade, transparência e equidade dos dados através de seus relatórios econômico-financeiros e informações fidedignas (SILVA, 2006).

Com o crescimento das organizações torna a governança uma necessidade, ela é importante para auxiliar, entre outros, na busca pelo máximo retorno sobre o capital, levando-se em conta, também, os aspectos sociais, ambientais e éticos das organizações.

Dentro dos aglomerados produtivos, faz-se necessário o estabelecimento claro de uma governança que seja determinada por uma liderança formal outorgada pelos membros. Desta liderança, criar-se-ão os elos necessários para a construção das melhores soluções para o arranjo, com respeito e tolerância entre todos os membros, baixo uma boa governança.

No desenvolvimento do assunto governança há um padrão de afirmativas sobre um tripé: transparência, eqüidade e sustentabilidade. Mesmo considerando-se o mercado como o melhor meio de se determinar qual é a alocação mais adequada para os recursos, o mesmo não pode funcionar simplesmente sem um balizamento. O tripé transparência, eqüidade e sustentabilidade precisa estar firme em sua essência, forma e apresentação a fim de manter as boas práticas que a governança prescreve.

Se a governança cria oportunidades, por outro lado também apresenta desafios, quanto mais em um mundo que se depara com as crescentes mudanças de toda ordem. Por exemplo, a globalização dos padrões de consumo obriga aos governos reconsiderarem suas políticas comerciais e de investimentos.

O Brasil encontra-se no meio de uma debate sobre os conceitos de governança a nível mundial. Silva (2006) coloca que o Brasil está no centro de um grande debate sobre este assunto. Para este autor, os conceitos de governança, meio-ambiente, sustentabilidade, de responsabilidade social das empresas, de cidadania empresarial estão cada vez mais enraizando-se.

2.4.2 A LIDERANÇA E O SEU PAPEL PARA O AMADURECIMENTO DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS

Para Maximiano (2000), a liderança pode ser entendida como o processo de conduzir as ações, influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Para este autor o conceito de tempo e espaço não tem importância para a definição de liderança, já que um cientista pode ser influenciado, por exemplo, por um colega de profissão que este, nunca viu e que mesmo nem vive na mesma época. Também, seguindo o mesmo raciocínio, um líder de tipo religioso, pode

influenciar pessoas que estão distantes e que nunca viu. Isto demonstra como a liderança transcende os aspectos temporais e físicos.

Este processo (entendido aqui como um conjunto de atividades com início, meio e fim realizadas para a consecução de um ou mais objetivos previamente definidos) de conduzir ações e influenciar pessoas é objeto de estudo a tempo e, embora se saiba muito sobre isso, permanecem alguns aspectos do desenvolvimento e da intensidade da liderança como algo não muito explicável cientificamente.

Quanto ao desenvolvimento para Maximiano (2000), abordam-se muitas teorias a respeito, porém, sobre a intensidade, quase nunca se fala nisso. A intensidade torna-se importante no contexto da liderança, pois liderados menos influenciados estão dispostos a certo grau de esforço pelo seu líder, mas liderados fortemente influenciados estão dispostos a fazer esforços muito superiores, talvez, em casos extremos, estejam dispostos a darem a própria vida pelo seu líder. Nesse sentido, a intensidade da liderança toma forma e ganha importância.

Da mesma maneira, a coordenação de um aglomerado produtivo deve buscar exercer uma liderança intensa junto a seus membros, buscando com isso o comprometimento tão almejado neste tipo de organização. Caso o aglomerado não tenha um sentimento de união baixo uma forte e centralizadora liderança, os riscos de perderem-se no caminho é muito grande, já que o individualismo é uma forte ameaça para qualquer aglomerado.

A teoria X da Administração (SILVA, 2001), a qual parte do pressuposto de que todo homem é preguiçoso por natureza e que precisa ser punido para não cometer erros, não é necessariamente a melhor forma de se atuar com os empregados. A liderança prevê que o seguidor faça o que precisa ser feito por consideração à liderança, por compreensão de que aquela atividade é importante e se não for bem executada, prejudicará o andamento dos trabalhos da empresa, por isso, o profissional executa o que precisa, de forma centrada e capaz, mas envolvendo um ingrediente a mais no que faz, que é justamente o respeito à liderança.

Uma preocupação constante dentro da liderança em aglomerados é a necessidade de controlar as equipes e, ao mesmo tempo, motivá-las. Enfrenta-se uma dicotomia entre as cobranças necessárias e a manutenção do nível motivacional elevado.

Druker (1998) afirma que é insensato esperar que o serviço consiga realização quando o trabalho não tenha sido planejado. Para este autor, além do estudo do trabalho, o processo precisa ser sintetizado, os padrões e controles devem ser ponderados e os instrumentos físicos de informação tem que ser considerados no desenvolvimento de uma tarefa. Para o mesmo autor, caso isto não esteja ocorrendo “é inçompetência gerencial”.

Este autor acredita que a liderança também é uma questão de competência, de conhecer o processo, os padrões e os controles e agir de acordo com o esperado, sabendo atuar quando ocorrem os imprevistos e isto serve para os aglomerados produtivos. Quanto à liderança nata e desenvolvida, existe uma corrente de pensamento atual que defende a utilização e a validade das duas formas, bem como até mesmo, uma mescla entre elas, onde pode-se ter características natas de liderança e, também, desenvolvê-las de acordo com as necessidades e exigências das empresas e do mercado.

Bergamini (1994), apresenta uma visão de que simplesmente movimentar pessoas e suas ações está ao alcance de administradores em geral, mas que o desbloqueio de uma grande sinergia motivacional é atributo de líderes. Para a liderança em um aglomerado produtivo não é necessária uma liderança autocrática, mas sim uma liderança de tipo cooperativa, participativa, e integrativa. A mesma autora comenta que o processo de liderança envolve uma complexidade de variáveis que devem ser levadas em conta e que estas, são um conjunto tão amplo e problemático que torna-se difícil encontrar respostas definitivas para o assunto.

Em aglomerado produtivo o desenvolvimento de uma liderança participativa que reúna diversos empresários sob a mesma bandeira, com confiança mútua e espírito de cooperação tem que ser uma máxima perseguida, caso contrário, apesar dos esforços realizados, a governança não se consolidará e por conseguinte o aglomerado irá enfraquecendo-se, ou mesmo não tenha condições de perdurar.

Crosby (1991) indica que as pessoas se relacionam melhor com aqueles que reconheçam os problemas que eles vivenciam no dia-a-dia. De acordo com este autor, cria-se uma empatia entre aqueles que compartilham as mesmas pressões e frustrações. É extremamente recomendável, que a liderança do aglomerado, sejam sempre pessoas que tenham fluidez de acesso a todos os membros, tenham amplos conhecimentos sobre o negócio e seus participantes e que tenham experiência na área.

O caso de um aglomerado produtivo refere-se não somente às pessoas, mas sim, e essencialmente, às empresas, porém a idéia, o sentido do que se busca é o mesmo, interação com eficiência e eficácia.

Plantullo (2002) afirma que, os homens podem atingir os objetivos que desejam, mas é inegável que o fator econômico é um elemento primordial na composição desta motivação. Para conquistar o comprometimento da equipe (ou no caso de aglomerados produtivos dos membros/ atores envolvidos) torna-se necessário que todos estejam comprometidos através da participação na construção do aglomerado, de suas bases para a conquista de benefícios para todos. Os líderes precisam dividir as tarefas principais entre eles e participar interativamente das ações uns dos outros, sempre baixo a governança, para manter a transparência do que é realizado e a confiança mútua. É óbvio que, para que exista o líder precisam existir os liderados.

Para Megginson (1998) os líderes, em posições de influência, buscam o poder de influenciar questões e decisões que afetam muitas pessoas. A governança, portanto, precisa estar transparente, para que a liderança também seja transparente, tanto para as organizações em geral, como para os aglomerados produtivos.

Para identificar-se o perfil deste novo líder, buscando alinhar as novas formas de gestão, e portanto, os aperfeiçoamentos da governança, torna-se necessário identificar também o que não fazer, ou seja, além de buscar as melhores práticas, deve-se conhecer, para evitar, as práticas equivocadas. É uma fuga das práticas tradicionais, mas com responsabilidade.

Para Monforte (2007) fica evidente que o antigo líder preocupava-se em ser um executor de coisas, mas que o novo líder, além disso, precisa envolver e envolver-se, indo portanto, à raiz das questões e levando a equipe consigo. As quatro características fundamentais que uma liderança qualificada deve apresentar, segundo este autor aplicam-se aos aglomerados, respeitando-se as proporções e os aspectos culturais do arranjo.

Silva (2001) deixa claro sobre a liderança que uma pessoa pode estar na posição de gerência e ser chamado de gerente, mas não será um líder até que situação esteja ratificada nos corações e nas mentes daqueles que trabalham sob o comando deste. A liderança só ocorrerá efetivamente a partir do momento em que os liderados (ou o grupo, ou o aglomerado, simplesmente) compreenda e aceite as necessidades que possuem e estabeleçam claramente em seus corações e mentes o que precisa ser feito, como e quando.

Empresarialmente ou em aglomerados produtivos o ambiente muda. Não trata-se mais de um ambiente pessoal, agora é um ambiente corporativo ou de grupos de empresas, mas o sentido da liderança e sua busca, continuam os mesmos, ou seja, as mesmas práticas de bons hábitos e de busca por uma melhor qualidade de vida, simplesmente migram de ambiente (do pessoal / individual para o empresarial e/ ou de aglomerado) mas o sentido é o mesmo.

Por outro lado, Robbins (2000) indica que não há concordância, nem mesmo entre os especialistas sobre a definição de liderança. Sabe-se quem são os líderes, imagina-se do porque são seguidos e os mesmos são identificados como pessoas de uma liderança eficaz comprovada, mas sobre quais os atributos necessários para formar um líder ou ser um líder, embora muito debatidos, reconhece-se que não há uma fórmula matemática para isso.

Poucos termos suscitaram tanto debate em torno de sua definição como liderança. Não há dúvida de que ele é importante. E os especialistas geralmente concordam que Bill Gates, na Microsoft; Michael Eisner, na Disney; Comandante Rolim, na TAM; Linda Wachner, na Warnaco; e Richard Branson, no grupo Virgin, são líderes eficazes. Mas os líderes já nascem feitos ou são fabricados? Possuem características comuns de personalidade? Sobre questões como estas, existe pouco acordo (ROBBINS, 2000, p. 371).

No caso dos aglomerados produtivos, verifica-se que o processo de desenvolvimento da liderança ocorre, realmente, nesta forma, pelas necessidades do grupo e pela soluções desenvolvidas para enfrentar-se os problemas coletivos apresentados. Sobre a relação entre o líder, os liderados e a organização. Silva (2007) aponta que a experiência do contato direto com os liderados, dá ao líder subsídios para perceber quais são as atitudes que precisam ser tomadas naquele momento, buscando conciliar os interesses do grupo e os interesses organizacionais.

Este autor acredita que é o dia-a-dia que forma a liderança, o convívio com as partes, a busca de soluções conjuntas, o crescimento da confiança e relacionamento do grupo entre as partes e o todo. A busca pelo equilíbrio, para ele deve ser uma constante e quando a mesma não for possível, tender-se-á à organização. No contexto dos aglomerados produtivos, esta descrição aplica-se da mesma maneira, apenas observando-se as diferenças entre as relações de um líder com seus liderados dentro da organização e dentro do aglomerado (onde as relações podem ser maiores e mais significativas, devido à importância da opinião dos demais membros na relação entre o líder e os liderados).

As questões relativas à liderança formal e informal são amplamente discutidas, mas nem por isso perdem sua relevância com o tempo, pois renovam-se as lideranças e os líderes, assim como o ambiente empresarial e o mercado, mas permanecem as questões do líder formal e informal.

Com relação a este ponto, verifica-se que, o ideal seria a reunião em todos os sentidos da liderança formal e informal, caracterizando o perfil de um líder ideal. Sabe-se que isto, na grande maioria das vezes não é possível, pois o líder ideal, além de possuir uma enormidade de qualidades e requisitos, transforma-se e aperfeiçoa-se junto com os tempos. Desta forma, permanece como um ideal a ser perseguido, o que não é ruim, uma vez que estimula os líderes a estarem buscando esta melhoria para si e seus liderados.

Para Costa (2002), os líderes precisam constantemente aumentar suas capacidades de pensar, querer e sentir como condição prévia para realizar. Para

este autor, o século XXI oferece grandes desafios e enormes oportunidades para aqueles que acreditam e possuem ou desenvolvem posturas visionárias.

2.5 MATURIDADE ORGANIZACIONAL

Prado (2004) afirma que a maturidade organizacional é estudada eminentemente pela área de projetos. Propõe-se neste trabalho, a maturidade no mesmo viés, porém com enfoque voltado para o estudo em aglomerados produtivos e no como identificar o nível de maturidade dos mesmos.

Onde houver produção de bens e serviços, naturalmente haverá um arranjo em torno, pois haverá disposição dos meios produtivos para realizar a produção e a atuação de diversos atores para consegui-lo. Segundo Betim (2007), há variação de complexidade entre os arranjos, existem desde os mais simples e rudimentares até aqueles mais complexos e articulados. Respeitando-se as diferenças de contexto e de realidade nos quais se localizam, poder-se-á aplicar os parâmetros aqui expostos a qualquer tipo de aglomerado produtivo.

A análise das fases do ciclo de vida de um cluster identifica as ligações ao longo do processo de desenvolvimento de um cluster (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001), mas a identificação do nível de maturidade vai além disso. Amaral (2006) descreve que o grau de maturidade de uma empresa indica o quanto ela aplica as melhores práticas de desenvolvimento, pode-se afirmar, auto-desenvolvimento de suas atividades, da mesma forma, aplica-se a mesma afirmativa aos aglomerados produtivos.

Uma melhor prática representa uma maneira de atingir um objetivo ou de se obter um resultado por meio da aplicação dos conhecimentos mais recentes disponíveis sobre a melhor forma de realizar uma determinada atividade que, comprovadamente nas empresas, tem trazido os melhores resultados (AMARAL, 2006, p. 481).

O desenvolvimento de melhores práticas de identificação do nível de maturidade em aglomerados produtivos, trará melhores resultados para aqueles que apliquem esta prática como maneira de se atingir melhores desempenhos.

Prado (2004) aponta que existe uma estreita relação entre o nível de sucesso dos projetos de uma empresa e sua maturidade de desenvolver projetos.

Analisando-se esta afirmativa, sob o enfoque de aglomerado produtivo, pode-se auferir que o sucesso do mesmo tem uma “estreita relação” com a sua maturidade. O mesmo autor menciona que as empresas desejam atingir um determinado nível de maturidade, mas que a prática revela que não há saltos de maturidade, e sim estágios ou níveis.

Para atingir-se a excelência em qualquer tipo de entidade, esta deve basear-se em um tripé composto por liderança, conhecimentos gerenciais e conhecimentos técnicos (PRADO,2004) conforme a figura 02:

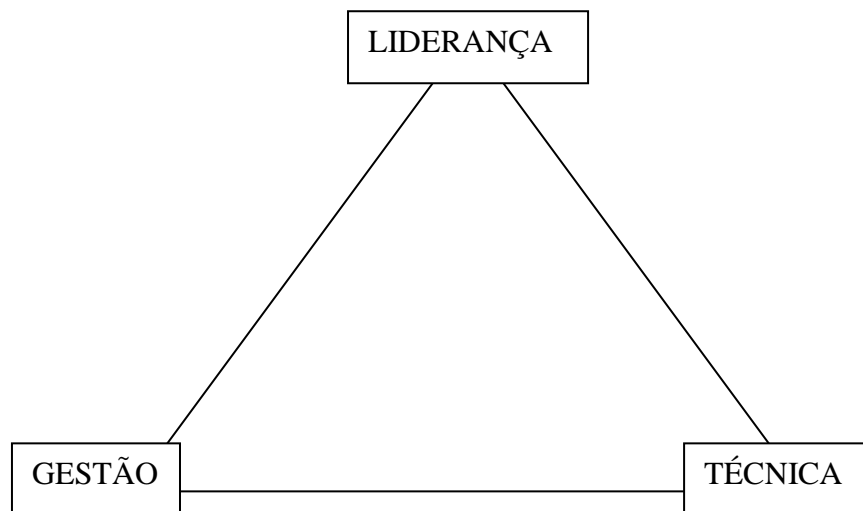


Figura 02 – Tripé de Sustentação para a Sobrevivência e Crescimento Organizacional (Prado, 2004, p. 28).

A excelência em um único aspecto não é suficiente para uma sobrevivência longa e duradoura. O autor explica a proposição do tripé de sustentação para a sobrevivência e crescimento organizacional afirmando que:

Por exemplo, possuindo somente uma excelência técnica, uma organização pode prosperar durante um bom período de tempo, mas será superada um dia. O motivo: em algum momento, as outras organizações copiarão o que ela tem de melhor e agregarão outros valores para oferecer a seus clientes. O mesmo ocorre com cada uma das outras duas áreas (PRADO, 2004, p. 28).

A utilização da liderança e dos conhecimentos de gestão e técnicos são aplicáveis aos aglomerados produtivos também. A busca da excelência é atingida com “a prática e por meio de profissionais realmente competentes (PRADO, 2004)”.

Nesse contexto, observa-se que a reunião destas três forças que formam o tripé de sustentação para a sobrevivência e crescimento organizacional defendidos estão diretamente relacionadas com o nível de maturidade identificado e este, por sua vez, ao sucesso.

Stevens (1999) defende que as empresas nas quais o nível de amadurecimento é grande, o sucesso de seus projetos é relativamente comum. Para este autor, as empresas (e aglomerados produtivos, pode-se incluir) o alto desempenho torna-se um padrão no qual as pessoas (ou membros de um aglomerado produtivo) acabam por acostumar-se. Então, é possível que nem se perceba que estão trabalhando com altos níveis de maturidade, pois é considerado como rotina.

2.5.1 OS AGLOMERADOS PRODUTIVOS NA BUSCA DO SUCESSO ATRAVÉS DO AMADURECIMENTO

Muitas empresas reconhecem a importância estratégica de se atuar dentro de aglomerados produtivos, o modelo já está razoavelmente difundido no Brasil, embora seja novo. Na busca pela sobrevivência e crescimento, as empresas desejam melhorar seus processos para ganhar competitividade.

Trabalhar em aglomerado produtivo pode significar (em níveis menores de maturidade) apenas uma evolução em relação ao quadro atual, ou então, uma revolução nos padrões de gerenciamento da empresa (nos níveis mais elevados de maturidade). Os aglomerados que desejam trilhar o caminho do amadurecimento, não têm uma clara noção de todas as implicações resultantes desta nova forma de organização empresarial, mas o modelo proposto pode direcioná-las.

Poder-se-ia perguntar às empresas que estão dispostas a trabalhar na conformação de aglomerado produtivo: O que a empresa quer obter como resultado da sua participação em um aglomerado produtivo? E também: O que é um aglomerado bem sucedido (para avaliar-se o que se espera em termos de maturidade)? Estas perguntas, por exemplo, deveriam ser respondidas sob uma

ótica administrativa e o modelo de identificação de níveis de maturidade pode ajudar a melhor interpretá-las.

Um aglomerado produtivo que atue com um conjunto de atividades com início, meio e fim pré-determinados e com prazos, custos e objetivos a serem atingidos, pode atingir altos níveis de maturidade e encaminhar-se definitivamente ao sucesso, através do cumprimento dos prazos, custos, qualidade, satisfação dos clientes, alto moral dos membros e cumprimento dos resultados esperados.

Além disso, não basta apenas implantar um adequado modelo de gerenciamento é necessário que ele evolua com o tempo. Por outro lado, é também fundamental que o novo modelo torne a organização mais ágil e mais competitiva. Por tudo isso, uma tendência atual tem demonstrado muita força: a estratégia para a implantação deve contemplar: um modelo de maturidade e um forte alinhamento com as metas da organização (PRADO, 2004, p. 84-85).

O gerenciamento citado pelo autor pode referir-se à governança de um aglomerado produtivo, na busca por maiores padrões de agilidade e competitividade fortalecidos por um modelo de maturidade e um adequado alinhamento com os interesses (da grande maioria ou, preferencialmente, de todos membros).

Implantar este tipo de estrutura requer um processo de amadurecimento. Sua conformação pode ter um início acelerado ou suave dependendo do estilo de gestão dos principais responsáveis e/ ou coordenador(es), bem como da percepção pelos membros da necessidade da atuação conjunta no mercado.

Deve-se ter consciência de que não se pode fazer tudo de uma única só vez. Neste sentido, fica evidente a necessidade de se traçar planos pelos quais vão se agregando conhecimentos, métodos, entrosamento e troca de experiências entre os membros para que o clima de confiança se fortaleça e as primeiras atividades sejam realizadas na prática e testadas, gerando gradativo amadurecimento.

Descrevendo-se um pouco mais sobre os fatores críticos de sucesso para a implantação de gerenciamento de projetos, e compreendendo a implantação de um aglomerado produtivo como sendo um tipo de projeto, pode-se inferir três afirmativas: deve ser designado um profissional experiente como responsável pelo processo de implantação; é imprescindível o comprometimento e percepção pelos

membros da importância da execução de atividades conjuntas; e, seria de bom alvitre ter o apoio de uma consultoria externa.

Quanto à primeira afirmativa, para implantar, pode ser considerado um projeto, neste sentido, como um projeto, necessita de um líder. Quanto à segunda afirmativa, sem o comprometimento e a percepção clara da necessidade de atuar em conjunto não há significado para o aglomerado produtivo, pela própria definição do mesmo.

E, quanto à terceira afirmativa, a necessária mudança de cultura das empresas participantes, que precisam deixar de ter um comportamento individualista para ter um comportamento de cooperação entre os membros, naturalmente encontrará resistência em determinados momentos e a introdução de novas perspectivas de atuação pode defrontar-se com barreiras.

Para que estas barreiras não se tornem intransponíveis, a presença de um agente externo pode tornar o processo mais suave, pois a experiência trazida contribuirá para facilitar o processo. A armadilha, neste caso, poderia ser a criação de uma dependência da consultoria por um período de tempo superior ao necessário.

Isto pode ser evitado se ocorrer um trabalho conjunto onde os profissionais / membros, mais inteirados sobre o processo estejam participando diretamente em conjunto com a consultoria o tempo todo, além disso, o contrato poderia conter uma cláusula de transferência de “*know-how*” em um tempo pré-determinado.

2.5.2 APERFEIÇOAMENTO E MATURIDADE

A relação entre o nível de maturidade ou o próprio conceito de maturidade está diretamente relacionada ao aperfeiçoamento. A análise de níveis de maturidade tem um objetivo intrínseco, ou seja, mais interno que a própria análise em si. Este objetivo mais interno é o de saber: de um lado onde se está e, do outro, fazer a relação de onde se quer chegar com o como chegar lá.

Unindo-se estes três momentos: onde se está (situação atual), aonde se quer chegar (situação futura desejada) e como chegar lá (planos de ação), fica evidente a

importância do estabelecimento de níveis de maturidade. Através da identificação de um estágio ou nível de maturidade, fatalmente cair-se-á na identificação destes três momentos. A identificação do nível de maturidade, também, por extensão ou corolário, influenciará o próprio pensar sobre si mesmo: como se está, com se desejaria estar e o que fazer para chegar onde se quer.

Existem períodos contínuos, a partir de uma implantação e adaptação de uma atividade, de ciclos de melhoria e aperfeiçoamento. São como períodos auto-definidos, onde se pode perceber a evolução de atividades bem caracterizadas.

Quanto mais se aperfeiçoam os modelos e métodos de trabalho, mais ficam evidentes as melhorias alcançadas e, quanto mais se verifica e reconhece a situação atual do nível de maturidade, mais se pode diagnosticar sobre como se está. Reconhecer como se está é um fator decisivo para se estabelecerem metas desafiadoras e realistas quanto aos próximos passos a serem dados.

Neste contexto, percebe que a identificação do nível de maturidade é fator imprescindível para o diagnóstico de estágio de evolução, é um fomentador para a criação de investidas nos pontos fracos, no sentido de buscar-se criar e conquistar níveis superiores de maturidade.

Este conceito pode ser ilustrado através do esquema da figura 03:

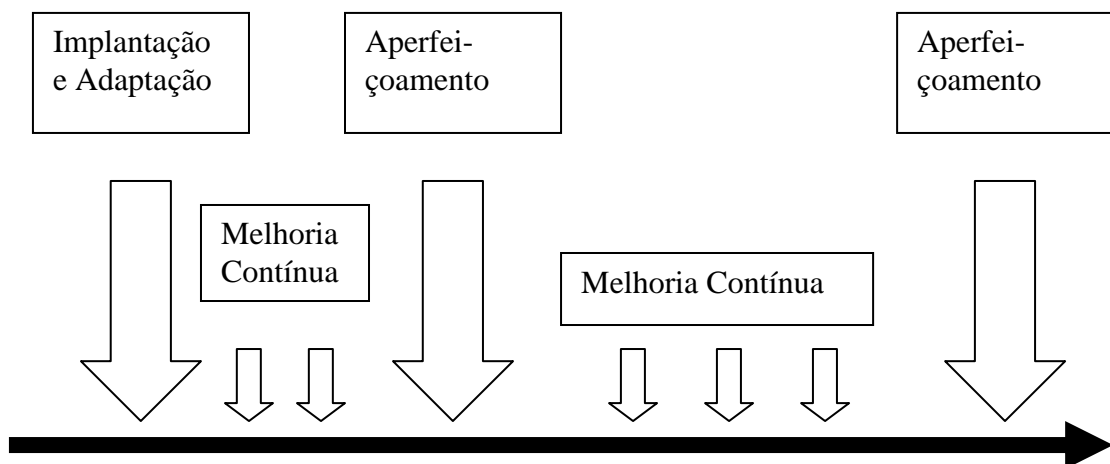


Figura 03 – Ciclos de Melhoria Contínua e de Aperfeiçoamento – Prado (2004, p. 152)

Quanto mais se evolui em termos de maturidade, mais próximo consegue-se chegar da eficiência e eficácia. Prado (2004) indica que, “somente quando uma prática passa pelo ciclo de melhoria contínua podemos chamar esta prática de melhor prática”. Dessa forma, fica evidente que para se aumentar a eficiência e eficácia de um aglomerado produtivo, necessariamente precisa-se passar / ter processos de melhoria contínua.

Então, pode-se fazer uma relação diretamente proporcional entre a eficiência e eficácia de um aglomerado e o seu nível de maturidade. Pode-se, através de uma idealização, obter-se por analogia ao gerenciamento de projetos os resultados obtidos e, há se obter, como principais motivadores para se buscar o aperfeiçoamento.

Dentro da governança e liderança em aglomerados produtivos, além da constante busca pelo aumento de competitividade, poder-se-ia, por exemplo, identificar os seguintes resultados com fatores motivadores para se praticar o aperfeiçoamento: a busca pelo aumento da satisfação dos clientes; atingir prazos, custos e níveis de qualidade; cumprir com padrões de segurança, meio ambiente e saúde; reduzir os níveis de stress internos e pressões do mercado; ter um clima organizacional e de trabalho amistosos e produtivos; etc.

A busca pela melhoria e obtenção de resultados superiores será proporcional às pressões que existirem para que isso ocorra. Estas pressões podem ser externas (do mercado) ou internas (processos de melhoria geradas a partir dos membros da organização).

Certamente, se um setor de uma organização está executando seus projetos com sucesso (com qualidade e sem nenhum atraso e nenhum estouro de custos), é muito baixo o interesse por Melhoria Contínua e Aperfeiçoamento. ... Para organizações altamente pressionadas pelo mercado, não basta apenas obter bons resultados relativamente a metas estabelecidas dentro da organização. Os resultados também têm que ser bons relativamente ao ambiente fora da organização...(PRADO, 2004, p. 156 – 157).

Analisando a melhoria contínua e aperfeiçoamento dentro da ótica da gerência de projetos, observa-se a preocupação do autor quanto à baixa motivação para estes aspectos importantes para a gestão, mas que, podem decair em função da obtenção de resultados esperados.

É uma faceta da natureza humana, não perseguir maiores resultados do que os esperados, em muitas situações. Caso tenham-se resultados satisfatórios, a tendência leva a um conformismo e apatia quanto às necessidades de melhoria e aperfeiçoamento, que deveriam ser uma constante.

Porém, ao contrário disso, normalmente, nas atividades humanas ficam situações ou surgem circunstâncias que fazem com que atividades programadas não ocorram exatamente como o desejado, desta forma, a melhoria e o aperfeiçoamento, serão vistos com uma maior prioridade e relevância.

Um outro aspecto relevante quanto a estas questões é o *bechmarking*. Não basta obter bons resultados somente com relação a si mesmo, ou seja o aglomerado produtivo com relação aos seus próprios resultados anteriores.

É preciso verificar junto ao mercado o desenvolvimento de outros aglomerados produtivos e perceber os pontos fortes que os mesmos apresentam buscando-se o devido aperfeiçoamento das práticas realizadas internamente. É o aprendizado externo, quando já se tem desenvolvido o auto-aprendizado.

A busca pelo amadurecimento, torna-se uma meta de longo prazo a ser atingida e a melhoria contínua e o aperfeiçoamento os meios de sustentação para esta meta. Tornar-se um padrão de referência (benchmarking) para os demais aglomerados produtivos, seria por tanto, um objetivo natural. Por outro lado, enquanto isso não ocorre, o bom alvitre indica que o mais correto é possuir a devida humildade de buscar, nos demais, o aprendizado necessário para o amadurecimento que se deseja.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 UM MODELO DE MATURIDADE APLICÁVEL PARA AGLOMERADOS PRODUTIVOS

A partir do modelo de avaliação de maturidade conhecido como PM-CMM (Project Management – Capability Maturity Model) ou também denominado simplesmente de PMMM (Project Management Maturity Model - PRADO, 2004) foi adaptado e definida uma forma para identificação do nível de maturidade para aglomerados produtivos com a validação do modelo proposto analisando-se o aglomerado de malhas de Imbituva no Paraná.

Prado (2004) esclarece que, o PM-CMM (Project Management Capability Maturity Model) surgiu na década de 1990 e tem contribuído para demonstrar a importância do uso de boas práticas de gerenciamento. Utilizaram-se critérios do PM-CMM para formular os níveis de amadurecimento para aglomerados, respeitando-se as singularidades pertinentes.

O modelo descrito por Prado (2004) é bastante simples. A adaptação deste método, com nível de 1 (um) a 5 (cinco), conforme descrito anteriormente, permite medir o grau de maturidade de um aglomerado.

Verifica-se que, respeitadas as singularidades e estabelecendo-se critérios quanto à descrição do que significa cada nível em termos de ações, atitudes, comportamentos, atos e fatos, pode-se, aplicando a adaptação sugerida, identificar-se o nível de maturidade para qualquer aglomerado produtivo.

No desenvolvimento do modelo original utilizou-se, como base, o modelo de maturidade em desenvolvimento de software preparado pela Universidade Carnegie-Mellon em parceria com o Software Engineering Institute. Ambos os modelos convergem para pontos comuns, até porque um é oriundo do outro, porém o novo modelo proposto para aplicação aos aglomerados produtivos foi adaptado para a identificação desta realidade.

Existem estudos que buscam apontar quais são as inter-relações de aglomerados e fazer análises da competitividade que os mesmos apresentam, mas

não foram encontrados até o presente momento estudos que pudessem identificar o nível de maturidade que os aglomerados produtivos possuiriam.

A proposta de Casarotto Filho e Pires (2001) propõe apenas quatro pontos de análise: contexto para a estratégia de rivalidade da empresa; condições dos insumos e outros fatores de produção; condições da demanda; e, setores correlatos e de apoio. Estes aspectos são considerados pelos autores como fontes de vantagem competitiva da localização do aglomerado produtivo, mas percebe-se que são insuficientes para dar compreensão sobre níveis de maturidade.

Existem modelos de maturidade, principalmente no campo do gerenciamento de projetos, cada um voltado mais especificamente para o setor ou área de interesse do seu autor. Busca-se nesse trabalho, a partir do modelo descrito por Prado (2004), fazer os devidos ajustes com a finalidade de adaptá-lo para a realidade dos aglomerados produtivos, e, a partir disso, poder identificar o nível de maturidade dos mesmos, tomando-se como instrumento de validação o caso das malharias de Imbituva no Paraná.

Originalmente de Prado (2004) para a identificação da maturidade foram criados 5 (cinco) níveis classificados da seguinte forma:

a) NÍVEL 1 - INICIAL

Também denominado embrionário. Neste nível o aglomerado produtivo está iniciando sua organização. As primeiras atividades são realizadas na base da “boa vontade” ou do “melhor esforço”, nem sempre há uma formalização, o controle é fraco e a estrutura é informal. Não há maiores preocupações com a organização e de atividades conjuntas formalizadas.

b) NÍVEL 2 – CONHECIDO

Faz investimentos em treinamentos e desenvolvimento. Adquire maior experiência e um pouco mais de interação entre os membros. Podem ocorrer iniciativas isoladas de padronização de atividades, mas desencontros e desconfianças ainda persistem.

c) NÍVEL 3 – PADRONIZADO OU DEFINIDO

Há uma padronização / definição de atividades a serem desempenhadas e os objetivos do aglomerado produtivo estão mais claros. Há participação generalizada entre os membros e percepção dos benefícios mútuos das atividades organizadas.

Uma metodologia foi implantada e é praticada pelos envolvidos. Pode-se caracterizar este nível por uma estrutura organizacional consolidada e a existência do comprometimento dos principais envolvidos. Os processos estão sendo executados e o planejamento, controle e confiabilidade estão aumentando. Os resultados aparecem com mais frequência e intensidade.

Para fins de estudo deste trabalho não há diferenciação entre um aglomerado produtivo e outras denominações similares para identificar grupos de empresas que atuam em conjunto, como por exemplo clusters, distritos industriais, arranjos produtivos locais, etc.

d) NÍVEL 4 – GERENCIADO

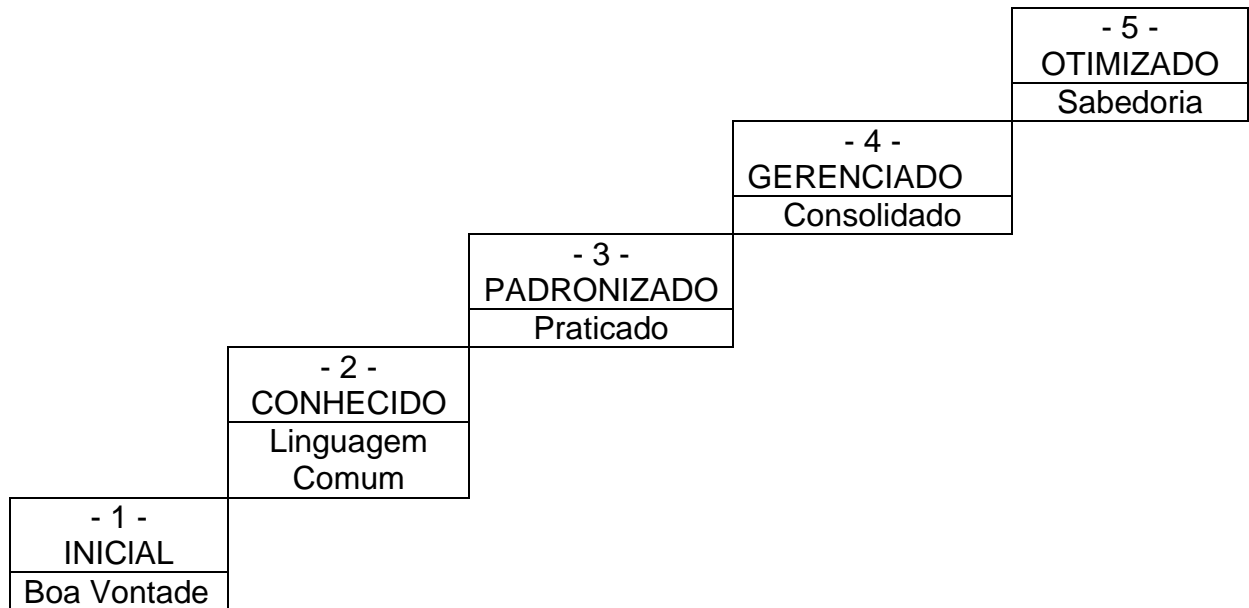
Nesse nível há a compreensão de todos os membros da importância da atuação conjunta e da necessidade da interação e participação entre as empresas. O grau de confiabilidade aumenta e os resultados também. As atividades realizadas em conjunto se aperfeiçoam e os aspectos mais críticos como as dificuldades de relacionamento humano dos membros são superados. Os resultados aumentam.

e) NÍVEL 5 – OTIMIZADO

Torna-se possível a otimização dos resultados das atividades realizadas em conjunto. A disciplina aumenta e a compreensão sobre o aglomerado e os membros atinge elevados patamares. Há uma liderança consolidada, uma experiência crescente.

Torna-se possível escolher entre as melhores práticas aquelas que se adaptam perfeitamente ao aglomerado. Verificam-se níveis de sucesso nas atividades conjuntas próximas a 100%. A organização e a confiança mútua entre os membros atinge níveis muito elevados.

Esta classificação dos níveis de maturidade podem ser resumidas conforme o quadro 01:



QUADRO 01 – Níveis de Maturidade – (PRADO, 2004, p. 57)

Estes critérios de análise de maturidade foram desenvolvidos a partir do modelo apresentado por Prado (2004), trata-se de uma versão do MMGP adaptado para aglomerados produtivos na busca de uma estrutura conceitual para avaliação do nível de maturidade nos mesmos.

A análise de maturidade difere da análise de ciclo de vida. Enquanto a análise de ciclo de vida visualiza situações de introdução, crescimento, estabilização e declínio em sua grande maioria de propostas (COBRA, 1997). A análise de maturidade prevê a identificação do nível no qual a organização se encontra, servindo esta informação para alimentar estratégias e decisões em vários sentidos, como treinamentos, melhoria contínua, mapeamento de processos, atuação da governança e liderança, percepção da realidade do aglomerado produtivo, entre outros.

Para estabelecerem-se níveis de maturidade, perfeitamente definidos, necessita-se dimensionar para cada nível critérios amplamente aceitáveis e, a partir destes, poder diagnosticar mais precisamente os reais níveis de maturidade.

3.1.1 DIMENSÕES / ASPECTOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE PARA AGLOMERADOS PRODUTIVOS

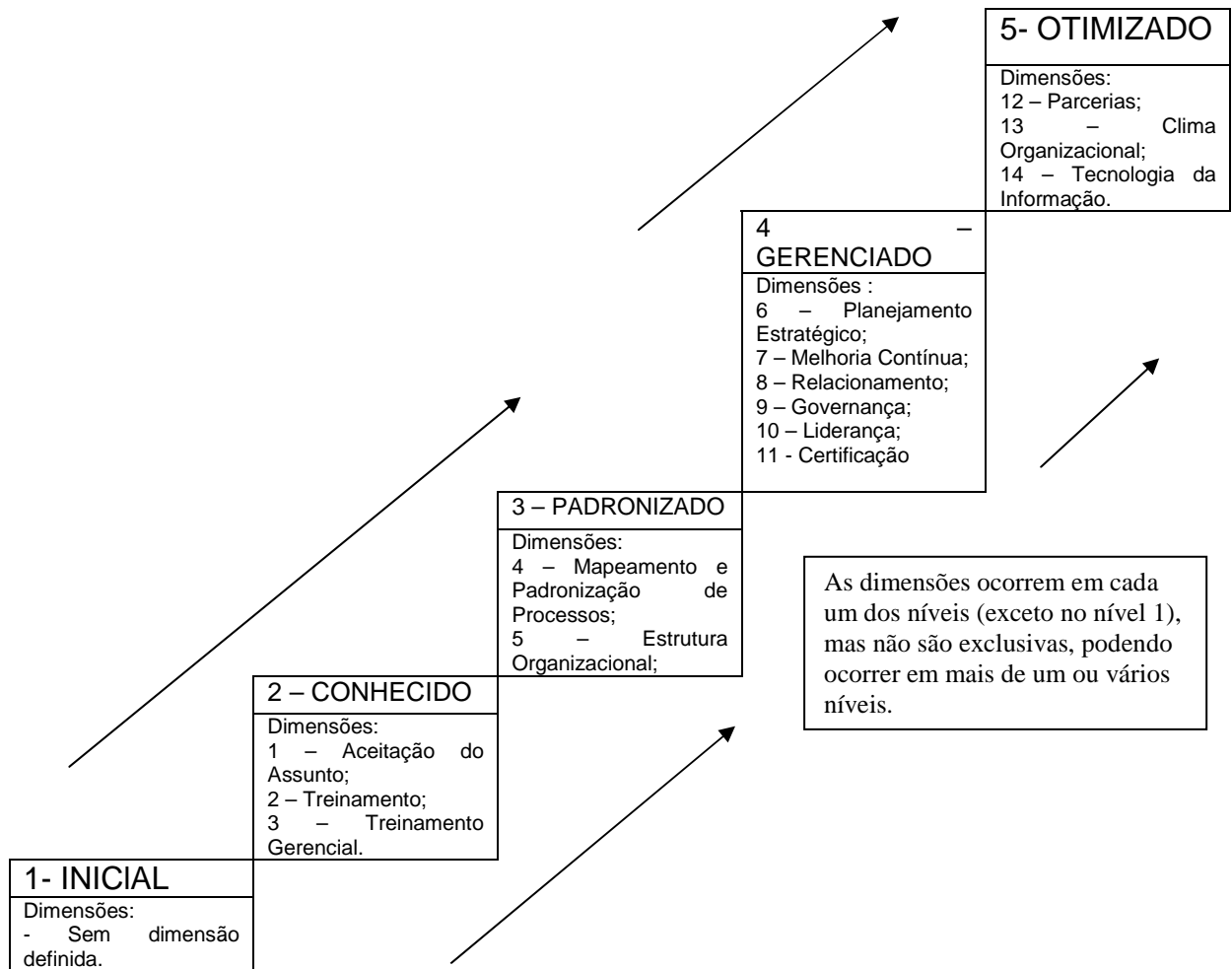
Optou-se por desenvolver dimensões / aspectos de identificação do nível de maturidade para aglomerados produtivos diferentemente do tratamento dado por Prado (2004), o qual aponta a identificação da maturidade por níveis (cinco níveis).

Pela estruturação do questionário as dimensões ou aspectos levantados formam um arcabouço de coleta de dados para elucidação do nível de maturidade.

Partindo-se do modelo MMGP-Prado (2004), na busca pelo desenvolvimento de aspectos que sejam identificadores de maturidade, chegou-se à proposição de 14 dimensões ou aspectos para analisar o nível de maturidade, as quais são:

- 1 - Aceitação do Assunto;
- 2 - Treinamento;
- 3 - Treinamento Gerencial;
- 4 - Mapeamento e Padronização de Processos;
- 5 - Estrutura Organizacional;
- 6 - Planejamento Estratégico;
- 7 - Melhoria Contínua;
- 8 - Relacionamento;
- 9 - Governança;
- 10 - Liderança;
- 11 - Certificações;
- 12 - Parcerias;
- 13 - Clima Organizacional;
- 14 - Tecnologia da Informação.

O quadro 02 demonstra as 14 (quatorze) dimensões / aspectos de maturidade indicando que estas se relacionam e interpenetram-se em cada nível de maturidade (apresentados por Prado, 2004), embora possam ser mais caracterizadas em determinados níveis:



QUADRO 02 – Dimensões / Aspectos e Níveis de Maturidade – Adaptado de PRADO (2004, p. 90).

Para compreensão das características existentes em cada nível de maturidade propostos, e a identificação dos cenários típicos, seus aspectos básicos e sua relação com o índice de sucesso do aglomerado produtivo em questão ou a ser analisado, foi elaborada a tabela 02.

A seguir apresentam-se alguns comentários sobre a maturidade buscando-se delinear os seus níveis para demonstrar o seu avanço ao longo do tempo e da evolução obtida pelo aglomerado:

NÍVEL 1: INICIAL

Este é o primeiro momento, no qual se apresenta um cenário que denota que o aglomerado não possui esforços coordenados para suas atividades. As atividades são executadas de maneira isolada e, na maioria das vezes, por meio de iniciativas individuais ou de poucos membros.

Pode-se caracterizá-la por ter um nível de conhecimento não uniforme entre os membros; o uso incompleto de métodos e técnicas para desenvolvimento; a estrutura de governança e liderança inadequada, incompleta ou falha; os conflitos de interesses não permitem o avanço rápido; há improdutividade no relacionamento entre os membros; e o desalinhamento dos interesses individuais com os interesses do aglomerado. Neste momento, há apenas a existência de uma aglomeração de empresas. Não há uma interação entre os atores.

NÍVEL 2: CONHECIDO

O segundo momento de maturidade pode ser denominado conhecido, onde ocorrem iniciativas isoladas com mais frequência e intensidade que no momento anterior.

Esse momento apresenta um cenário em que se realiza um esforço mais coordenado e começa a existir uma linguagem mais universalizada entre os membros, buscando realizarem atividades e ações coordenadas e em conjunto. Schiliter (1999) apresenta três características que essa linguagem deveria ter: alinhar-se com as tendências mundiais, adequar-se ao tipo de empresa e respeitar a cultura existente.

No segundo momento de maturidade, também se espera que já ocorra um cenário onde as múltiplas atividades sejam gerenciadas de forma agrupada por uma governança atuante, porém, ainda ocorrerão falhas de metodologia fazendo com que ocorram dispersões no uso de conhecimentos.

São benefícios do avanço do primeiro para o segundo momento de maturidade, adaptado para a realidade de um aglomerado produtivo, a menor ocorrência de atrasos; custos desnecessários; mudanças de objetivos muito grandes aos inicialmente propostos; não atendimento total dos interesses dos membros; e insatisfação do cliente final ainda poderá estar ocorrendo (KERZNER, 2001).

NÍVEL 3: PADRONIZADO

Neste momento da maturidade o aglomerado apresenta um cenário onde está implantado e se utiliza um modelo padronizado de gerenciamento. Há liderança e governança firmadas que desenvolvem a integração entre os membros. Há uma base metodológica de trabalho e atividades conjuntas ocorrendo com frequência e de forma harmoniosa e cooperativa entre os membros. É nesta fase que ocorrerá a ruptura que elevará o aglomerado a um patamar diferenciado em termos de maturidade (levando-o a ascender a níveis superiores de maturidade).

Para a consolidação desse momento da maturidade, pode-se inferir a existência de uma boa estrutura organizacional, que, além de estar estabelecida em termos de liderança e governança, terá uma base de competências bem desenvolvidas e que darão sustentação para um correto alinhamento estratégico de aglomerado produtivo frente aos seus membros e aos mercados que estão atingindo.

A conquista deste momento também propiciará uma metodologia de trabalho claramente difundida e executada entre os membros e adequados aspectos de informatização para execução das atividades com controle entre os membros.

NÍVEL 4: GERENCIADO

Neste momento existirão ações como o alinhamento das atividades com as estratégias das empresas membro, ou seja, as ações realizadas dentro do aglomerado produtivo serão parte integrante das estratégias de cada membro do aglomerado; e ocorrerão relacionamentos humanos eficientes, existirá um relacionamento humano sadio e austero entre os membros, abordando, principalmente o gerenciamento de pessoas e negociações (no estilo ganha-ganha).

Há a retomada do desenvolvimento do conhecimento iniciado no nível dois. Busca-se o aprimoramento dos conhecimentos para melhoria da liderança e governança. Também ocorrerá uma melhoria em todos os aspectos, quando da elevação do momento de maturidade de três para quatro.

Os pontos principais são: a consolidação das atividades conjuntas e o auto-aprendizado já desenvolvido, no sentido de estarem ocorrendo constantemente auto-desenvolvimentos; e, aperfeiçoamentos do aglomerado e suas atividades. Um banco de dados ou simplesmente um histórico de atitudes e decisões acertadas corrobora para que existam novos passos positivos na construção e fortalecimento das atividades e da maturidade.

O quarto momento caracteriza-se por permitir uma avaliação pelos clientes das atividades (pesquisas, feedback, etc.); pela avaliação do atingimento dos objetivos propostos (anuais, por atividade – como uma feira, volume de vendas, negócios estratégicos, parcerias em desenvolvimento, etc.); pela avaliação dos resultados práticos das ações realizadas (auto-diagnóstico); pelas lições aprendidas (histórico de acertos e erros, experiência); e, pelas melhores práticas. Passa-se a visualizar claramente os benefícios das ações conjuntas e a necessidade do atingimento de metas em aglomerado.

Começa também a entender quão complexo é o assunto; melhora o nível de sucesso das atividades e o clima torna-se mais favorável e otimista entre os membros; cria-se uma maior disposição para dar os próximos passos, assumir maiores riscos e maiores desafios; diminui-se o nível de conflitos negativos e há maior harmonia entre as diferentes formas de pensar; e, sedimentam-se as bases para buscar o quinto momento de maturidade.

NÍVEL 5: OTIMIZADO

É a conquista da maturidade. Este momento apresenta um cenário em que se atinge a sabedoria. Todas as iniciativas, todo o trabalho e esforços ao longo dos níveis anteriores atingem o seu cume. Há um nível de excelência e, pode-se dizer que, este aglomerado tornou-se uma referência.

O quinto momento de maturidade caracteriza-se por ter atividades padronizadas em termos de prazos, custos e qualidade, sendo desenvolvidas de maneira otimizada – com menor prazo e custo e maior qualidade; governança e liderança superiores – inteiramente adequadas, aceitas e respeitadas pelos membros; a cultura está disseminada e praticada no dia-a-dia; há o uso rotineiro, eficiente e eficaz, das metodologias desenvolvidas e as atividades implantadas nos níveis de maturidade anteriores são perfeitamente realizadas.

Também, a harmonia e produtividade nos relacionamentos humanos é corriqueira – há confiança mútua; a estrutura organizacional esta adequada e em perfeito funcionamento; há o total alinhamento dos interesses individuais das empresas membros; ocorre a remoção ou minimização dos principais obstáculos para o sucesso de todas as atividades.

Este momento, em termos de maturidade, é atingido quando ocorreram e continuam ocorrendo treinamentos, mudanças culturais (principalmente a noção de concorrente transformada em noção de aliado), a estruturação de um histórico de experiências bem ou mal sucedidas que apontam caminhos a serem seguidos ou evitados e o exercício natural de cooperação e confiança entre todos os membros.

Além destes, ainda pode-se caracterizar este momento por apresentar alto grau de sucesso; ter disposição para assumir novas, maiores e melhores atividades em grupo; e ser visto como *bechmark*.

O momento de maturidade cinco reflete que o aglomerado produtivo está fazendo certo as coisas certas, no momento certo, e da maneira mais adequada, ou seja, atingiu os seus maiores níveis de eficiência, eficácia e efetividade.

Como resumo para maior percepção das características, situação típica, aspecto mais provável e percentual de sucesso na identificação dos momentos de maturidade de aglomerados produtivos apresenta-se a tabela 01:

N.	Caracterização:	Situação Típica:	Aspecto mais Provável	% de Sucesso
1	Nenhuma iniciativa das empresas. Iniciativas pessoais isoladas. Resistências à alteração das práticas existentes. Falta de cooperação. Espírito de concorrência prevalece sobre o espírito de união.	Aglomerado produtivo em implantação. Atividades isoladas.	Desalinhamento total.	Baixo.
2	Ocorrem os primeiros passos e iniciativas das empresas. Há alguns treinamentos para os principais envolvidos. Estabelece-se uma linguagem comum.	Implantação em fase avançada. Falta de padronização das atividades. Primeiros resultados da cooperação em aglomerado produtivo começam a aparecer.	Alinhamento de conhecimentos.	Alguma melhoria.
3	Há uma metodologia em aglomerado produtivo desenvolvida. Há alguma informatização no processo das atividades do aglomerado produtivo. Iniciativas para alinhamento estratégico.	Maior agrupamento de atividades em aglomerado produtivo. Maior disciplina e padronização de atividades. Estabelecem-se claramente planejamentos e controles contínuos das atividades do aglomerado produtivo.	Existência de padrões.	Melhoria acentuada.
4	Treinamentos avançados. Consolidação do alinhamento. Comparação – bechmarking. Identificação e eliminação de causas de não atingimento de objetivos propostos para o aglomerado produtivo. Metodologia e informatização estabilizados. Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes.	Agrupamento de mais atividades de forma disciplinada, constante e padronizada.	Padrões implantados eficientes.	Melhoria mais acentuada
5	Grande experiência em aglomerado produtivo. Sabedoria. Capacidade para assumir riscos cada vez maiores. Preparo para um novo ciclo de mudanças e crescimento para o aglomerado produtivo. Confiança entre os membros.	Múltiplas atividades do aglomerado produtivo estão ocorrendo com sucesso simultaneamente. Há perspectivas de crescimento contínuo.	Otimizações dos padrões vigentes.	Quase total. 90% ou mais.

Tabela 01 –Caracterização, Situação Típica, Aspecto mais Provável e Percentual de Sucesso na Identificação dos Momentos de Maturidade de Aglomerados Produtivos.

3.1.2 A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE

Embora se tenha adotado o modelo Prado-MMGP como base para desenvolver um modelo de identificação de maturidade para aglomerados produtivos, Schiliter (1999) comenta que não se pode afirmar que seja possível que um único número demonstre claramente a maturidade de uma organização, e isto, aplica-se também aos aglomerados produtivos.

Percebe-se que, para a especificação dos níveis e dimensões de maturidade para um aglomerado produtivo, é necessária a implementação de uma relação entre os níveis de maturidade e a aderência destes com suas práticas.

Para tal, elaborou-se um questionário como forma de levantamento de dados, a fim de identificar o nível de aderência dos aspectos identificadores de maturidade (dimensões) e a maturidade alcançada. Tal questionário foi aplicado diretamente à coordenação do aglomerado produtivo de malhas de Imbituva no Paraná

O questionário foi elaborado com 40 (quarenta) perguntas divididas em 14 (quatorze) dimensões. Sobre as dimensões pode-se inferir algumas observações e comentários:

DIMENSÃO 1 – ASPECTO: ACEITAÇÃO DO ASSUNTO

Neste grupo foram incluídos três questionamentos referentes à aceitação do assunto aglomerado produtivo quanto à percepção da coordenação com relação aos membros.

Na primeira questão busca-se identificar qual o nível de aceitação da alta administração dos membros de aglomerado quanto ao trabalho em conjunto / atividades do aglomerado. Em um segundo momento, questiona-se sobre a aceitação do aglomerado por parte do setor ao qual o aglomerado faz parte, e em um terceiro momento, se quer saber sobre a aceitação dos clientes quanto às atividades realizadas em conjunto.

Estes primeiros questionamentos tornam-se importantes para identificar à aceitação de quem atua em aglomerado, seus clientes e seu setor a fim de se perceber o quanto à idéia é compartilhada e efetivamente aceita.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 1) Em relação à **aceitação do assunto** “aglomerado produtivo” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência);
- 2) Em relação à **aceitação do assunto** por parte do setor (no qual atua o aglomerado produtivo);
- 3) Em relação à **aceitação do assunto** por parte dos clientes (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem os produtos criados e comercializados no aglomerado).

DIMENSÃO 2 – ASPECTO: TREINAMENTO

O treinamento é um instrumento imprescindível dentro das organizações modernas e sua utilização adequada tem demonstrado que o mesmo é uma solução para inúmeros problemas empresariais.

Para Silva (2006) é alto o volume do investimento em programas de treinamento e, em um ambiente em que os recursos são cada vez mais escassos, torna-se vital o alinhamento dos objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos da organização.

Equipes que não possuam o conhecimento necessário para executar satisfatoriamente suas atividades acabam se desmotivando e não contribuem como poderiam para a correta execução das operações que se fazem necessárias.

Dentro deste aspecto, buscou-se identificar através do questionário o nível de conhecimento técnico demonstrado pelos membros do aglomerado quanto aos processos, também em relação aos treinamentos internos e externos e sua abrangência o quanto possuíam de aderência às reais necessidades do aglomerado.

Para Laranjeira (1997) a avaliação de desempenho do gerente sofre uma mudança radical: anteriormente guiada, essencialmente, pela *lógica do volume* (aumento do número de clientes), passa, hoje, a ser orientada, principalmente, pela *lógica da rentabilidade*.

Este autor demonstra que não basta vender, nem ter um aumento do volume de vendas se a venda é realizada sem as características que o mercado necessita. Caso um produto seja vendido de forma forçosa, dificilmente o cliente ficará satisfeito totalmente. O mesmo que para um produto que não tenha os requisitos do cliente e há uma venda de baixa qualidade.

O retorno da mercadoria, o retrabalho, a perda de tempo, entre outros, tornam esta venda inadequada. Esta mudança de foco, torna o treinamento uma ferramenta importante para conquista e manutenção de clientes.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 4) Em relação ao **nível de conhecimento técnico (ou da área do negócio)** pela equipe de desenvolvimento / coordenação do aglomerado produtivo;
- 5) Em relação aos **treinamentos internos (efetuados dentro do aglomerado produtivo)**;
- 6) Em relação aos **treinamentos efetuados fora** (tais como cursos de aperfeiçoamento, graduação, seqüenciais, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento, nos últimos doze meses.

DIMENSÃO 3 – ASPECTO: TREINAMENTO GERENCIAL

Não somente as equipes necessitam do adequado treinamento para a execução correta de suas atividades, mas também e principalmente, suas gerências. Um gerente desqualificado pode ser tão prejudicial quanto um operador desqualificado ou, como em muitos casos, ainda mais.

Os gerentes precisam estar alinhados aos interesses da organização e a direção do negócio tem por obrigação acompanhar seus executivos de médio escalão em suas atividades a fim de detectar suas necessidades de treinamento.

Ainda mais importante que a simples detecção das necessidades de treinamento gerenciais são as ações efetivas a fim de sanar estas deficiências. Algumas empresas pouco profissionalizadas sofrem com suas gerências e não conseguem, muitas vezes, diagnosticar quais são os pontos falhos. Isso faz com que o trabalho do dia-a-dia permaneça com baixos níveis de qualidade e existam dificuldades de relacionamento entre as equipes e os próprios gerentes, além de ocasionar prejuízos de diversos tipos à organização.

Existem empresas que não percebem estas situações e permanecem com os mesmos posicionamentos dentro de suas estratégias de recursos humanos por diversos anos. Tem aquelas que conseguem visualizar estas situações mas não conseguem resolver este tipo de problema por inúmeros vícios que os gerentes adquiriram ao longo de sua permanência na empresa e poucas empresas, efetivamente conseguem sanar este tipo de problema providenciando, acompanhando, ministrando e cobrando de seus gerentes os devidos treinamentos.

Para Mintzberg (2006) fica evidente que não importa qual a parte da organização que se está tratando, o treinamento será mais importante quando os trabalhos são mais complexos, envolvem dificuldade, habilidades específicas e corpos de conhecimento sofisticados. Fica patente em suas afirmações que as gerências deveriam, justamente, ser as mais bem treinadas.

Isto não é o que ocorre em muitas empresas. É salutar que as gerências tenham o correto entendimento da importância dos aspectos organizacionais necessários para o bom andamento das atividades na organização e em aglomerado. Também, há a questão do treinamento conjunto para gerenciamento de atividades com a realização e execução de cronogramas, orçamentos, objetivos e metas.

Neste sentido, foram formulados os questionamentos 07, 08, 09 e 10:

- 7) Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido aos gerentes;
- 8) Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido à alta administração ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor.

- 9) Em relação ao **entendimento da importância de aspectos organizacionais** para o bom andamento das atividades do aglomerado;
- 10) Em relação ao **treinamento em conjunto para gerenciamento de atividades** (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.).

Passando-se ao nível 3 de maturidade (Nível Padronizado) o questionamento volta-se para o uso de metodologias de trabalho, ao quanto esta metodologia utilizada é informatizada, ou seja, o quanto há de tecnologia da informação envolvida nos processos do aglomerado e ao mapeamento e padronização propriamente ditos.

DIMENSÃO 4 – ASPECTO: MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Segundo a FNQ, pode-se definir processos, de uma forma resumida, como um conjunto de atividades executadas em uma seqüência que produzem um resultado esperado. O mapeamento, quer dizer, a identificação da localização destes processos dentro das organizações e a sua padronização são importantes para a consecução do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes envolvidas (*stakeholders*).

O mapeamento e a padronização dos processos, tornou-se um importante aliado das organizações na busca de estruturação e preparação para os desafios que se apresentam na administração da atualidade.

Cury (2000) aponta que existe uma necessidade de se identificar e padronizar processos. Também há uma confusão no momento de se definir o que é um processo. Analisando-se um processo em operação pode-se inferir que o mesmo é uma série de tarefas que recebem diversos tipos de insumos para a geração de produtos.

O mapeamento dos processos de uma empresa torna-se necessário para identificar como a mesma realiza suas tarefas e analisar se as mesmas estão sendo desempenhadas de uma forma efetiva. O processo empresarial tem uma relevância significativa, pois é responsável pela criação de valor para o cliente (CURY, 2000).

Dentro deste aspecto, percebe-se que o uso de uma metodologia adequada para o fomento dos processos realizados no aglomerado torna-se um diferencial para o ganho de competitividade. No mesmo sentido, se esta metodologia for informatizada existe a tendência de ser mais bem aplicada e desenvolvida.

As atividades do aglomerado, quando bem estruturadas e planejadas representam, além de uma organização, inúmeros benefícios em termos de redução de custos, tempo e produtividade.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 11) Em relação ao **uso de metodologia** de desenvolvimento do aglomerado por pessoas envolvidas no setor;
- 12) Em relação à **informatização da metodologia**;
- 13) Em relação ao **mapeamento e padronização dos processos** que envolvem as etapas para a criação/ comercialização dos produtos do aglomerado produtivo, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (planejamento estratégico e/ou produtos);
- 14) Em relação ao **planejamento de cada nova atividade do aglomerado** e conseqüente produção do plano de atividades (plano de execução das atividades do aglomerado produtivo).

DIMENSÃO 5 - ASPECTO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nos aglomerados produtivos, em boa parte, são encontradas estruturas organizacionais simples, em função de seu porte e forma organizativa.

Para Mintzberg (2008), a estrutura simples é caracterizada principalmente pelo que ela não é. A falta ou pequena presença de estrutura e divisão do trabalho não rigorosa, são algumas das suas características. Este autor menciona que a coordenação da estrutura simples se dá pela supervisão direta. Basicamente as decisões são tomadas pelo executivo principal (*CEO*) tornando assim as tomadas de decisão mais rápidas.

A estrutura organizacional pode ser visualizada tanto no sentido físico quanto dos elementos de trabalho, ou mesmo, de ambos. Compreende a disposição das

diversas unidades que compõem a empresa (áreas, setores, departamentos, etc.) e também as relações entre superiores e subordinados. Demonstra deveres, responsabilidades, autoridade e como a organização está estruturada. Representa, portanto, todo o organismo da empresa (CURY, 2000).

Mintzberg (2008) surpreende-se ao identificar que existem nas empresas as chamadas assessorias de apoio e que são quase totalmente ignoradas bibliografias que tratam sobre o tema estrutura organizacional. Para ele, as assessorias não podem ser desprezadas já que são bem diferentes entre si e desempenham importante papel na organização. Nenhuma unidade organizacional deve ser desprezada já que todas fazem parte da estrutura e tem um papel a cumprir.

Analisando-se sob o enfoque dos aglomerados, verifica-se que os mesmos possuem uma estrutura diferenciada à estrutura convencional, pois é formado por um conjunto de outras estruturas organizacionais, possui comumente uma coordenação, prevê-se o uso de comitês e reuniões de verificação do andamento de atividades, entre outros. Porém, assim como as demais organizações o aglomerado possui inegavelmente uma estrutura organizacional.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 15) Em relação à **estrutura organizacional** implementada, relativa ao aglomerado;
- 16) Em relação à **coordenação**;
- 17) Em relação ao **uso de COMITÊS para acompanhamento das atividades**;
- 18) Em relação às **reuniões de avaliação do andamento das atividades aglomerado** (entre a coordenação, os comitês, os membros e outros agentes envolvidos);
- 19) Em relação ao **acompanhamento da execução de cada atividade**;
- 20) Com relação ao **planejamento técnico do produto que está sendo desenvolvido** (dentro das atividades em conjunto do aglomerado).

DIMENSÃO 6 – ASPECTO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem-se consagrado como uma importante ferramenta para a alavancagem dos negócios empresariais. Segundo Oliveira (2004)

é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Pode-se observar que o planejamento também entendido como o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela alta administração para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 2004), pretende ainda, que a empresa desenvolva condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores para exercer influência no sentido de se conseguir os objetivos almejados.

Vasconcellos (2001) afirma que o planejamento estratégico do século XXI levará ao surgimento de novas empresas e de profissões, para ele deve-se redobrar a atenção neste sentido.

Oliveira (2004) aponta que, apesar da relevância que o planejamento estratégico apresenta, o mesmo, de forma isolada, é insuficiente para a gestão. Há o entendimento de que o estabelecimento de objetivos em longo prazo, bem como o seu alcance, são uma incógnita ser resolvida.

Para Trinconi (2008) o processo de planejar significa cercar-se de um conjunto de ferramentas, estruturas e informações que facilitam a operação da empresa, tornando-a eficaz e preparada para os desafios do negócio. Para este autor o planejamento é uma atitude constante e não uma atividade única e estática.

Para aglomerados o planejamento estratégico é tão importante quanto para as organizações em geral, nestes, assim como naquelas, para a conquista de resultados superiores o uso desta ferramenta para a melhoria da gestão dos negócios é uma necessidade cada vez mais requisitada.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 21) Em relação ao **histórico de atividades já executadas em conjunto**, no que toca aos aspectos: retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento e lições aprendidas;

22) Em relação à **gestão e de programas identificados no Planejamento Estratégico.**

DIMENSÃO 7 – ASPECTO: MELHORIA CONTÍNUA

Na atualidade, mostra-se a melhoria da qualidade e aumento da produtividade como objetivos para as organizações. E, a melhora contínua como uma forma de estar constantemente perseguindo estes objetivos.

Para Marchiori e Miyake (2001) a comodidade proporcionada pelos grandes estoques, o investimento em linhas de produção dedicadas, o aproveitamento de mão-de-obra barata em tarefas fragmentadas e simplificadas, são alguns aspectos que demonstram a necessidade da melhoria contínua.

Estes autores mencionam que a tradicional indústria tende a ceder espaço a novas práticas e conceitos dentro de um processo de melhoria contínua. O mesmo acontece para aquelas indústrias que atuam de forma aglomerada.

Para identificar-se o ponto em que o aglomerado encontra-se em termos de melhoramento uma metodologia que se defende neste trabalho é a identificação da maturidade. O nível de amadurecimento de organizações pode ser uma importante ferramenta para o desenvolvimento e a melhoria contínua.

Antes de se buscar a melhoria, em casos mais estruturados, seria de bom alvitre identificar como se está em termos de desempenho. Para Slack (2007) são cinco os identificadores de desempenho: custo, rapidez, confiabilidade, qualidade e flexibilidade.

Estes identificadores de desempenho são compostos de outras medidas menores. Mas devem ser considerados em conjunto e analisados simultaneamente ao longo do tempo, pois a alteração de um deles significa a possível alteração dos demais. Após a identificação de como o processo se encontra sob estes cinco pontos, pode-se desenvolvê-los a fim de se conquista melhorias congruentes e pertinentes.

Estas alterações podem ocorrer também, por outros motivos como por alterações na tecnologia empregada, novas necessidades do mercado, mudanças

externas à empresa em geral e de uma maneira gerenciada através de processos de melhoria propriamente ditos (SLACK, 2007).

Uma das questões de pouco controle dentro dos processos de melhoria é a criatividade. A área da gestão do conhecimento e inovação é relativamente nova, mas tem contribuído para a identificação de mecanismos para gerir processos de criatividade.

Alves et. al. (2007) afirmam que utilizar a criatividade para consecução de melhorias nas empresas, mas mantendo as estruturas é um dos maiores desafios empresariais da atualidade.

Para FURBINO (2008) a melhoria contínua deve fazer parte da filosofia e do planejamento de cada organização e deve também, ser levada a sério, desde a alta cúpula. É importante saber utilizar o erro como um aliado, isto pode fazer uma grande diferença.

Para identificação do nível de maturidade para aglomerados, no que tange a melhoria, entre outros, foram elaboradas questões abrangendo por exemplo: o modelo de gerenciamento, correções de possíveis anomalias nas atividades e verificação das causas do fracasso nas atividades já desenvolvidas e que não obtiveram o resultado esperado.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 23) Em relação à **Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento;**
- 24) Em relação às **anomalias em tarefas que estão em andamento (compras conjuntas, feiras, visitas técnicas, treinamentos, etc.)** ou que acabaram de ser executadas;
- 25) Em relação às **causas de fracasso de atividades já encerradas** (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio aglomerado ou de fatores externos.

DIMENSÃO 8 – ASPECTO: RELACIONAMENTO

Para Silva (2008), há a crença de que boa parte das pessoas ainda convive com dificuldades de relacionamento dentro das organizações onde atuam. Este autor menciona que é um fato que no mundo empresarial existam conflitos que podem prejudicar o desempenho da equipe, assim como os resultados esperados pelas empresas.

Há uma percepção deste autor que às vezes, os problemas de relacionamento não são visíveis, ficam mascarados e embutidos intrinsecamente em cada um, onde só podem ser percebidos por meio de ações, do comportamento e no modo de agir com os outros membros da equipe.

Um aspecto imprescindível para o sucesso do aglomerado é o relacionamento harmonioso entre seus membros. Este aspecto precisa estar patente em todas as atividades desenvolvidas no aglomerado. A ausência dele fatalmente acarretará em perda de sintonia e o surgimento de descontentamento entre os membros.

Silva (2008) aponta ainda que, a dificuldade de relacionamento acaba impactando no desempenho de uma pessoa em relação às tarefas que desenvolve na organização, pois ela irá evitar a sua exposição e nem sempre poderá contar com alguém para auxiliá-la.

Se este fato estiver ocorrendo, é compreensível que, na maioria das vezes, o trabalho desta pessoa acabará sendo realizado de maneira individualizada, o que foge das tendências e melhores resultados obtidos quando se trabalha em equipe.

Para Furbino (2008) é fato que todo e qualquer ser humano gosta e precisa ser respeitado. O respeito, além de ser considerado uma valiosa virtude, é essencial para que, nas empresas, possa haver um ambiente cujo clima organizacional seja harmonioso.

A busca pela manutenção de um clima organizacional sustentado por uma estrutura bem elaborada, permitirá ao aglomerado afastar o fantasma do mau relacionamento e a evitar atitudes individualistas por parte dos membros.

Esta questão é um fator que não pode ser desconsiderado e que, mesmo estando compreendido pelo grupo precisa ser constantemente reforçada e nunca subestimada.

O questionamento levantado nesta dimensão, é:

- 26) Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o **relacionamento entre os membros e o aglomerado produtivo**.

DIMENSÃO 9 – ASPECTO: GOVERNANÇA

Um tema que está sendo trabalhado com mais relevância nos últimos anos é a questão da governança dentro das organizações.

Problemas diversos no campo organizacional tem criado a tendência de que, as organizações precisam de controles e boas práticas melhores daquelas que vinham sendo praticadas. Grandes corporações sentiram na prática nesta necessidade e institutos foram criados para atuarem neste sentido (como é o caso no Brasil o IBGC).

Um aglomerado sem uma coordenação que exerça uma governança sadia dificilmente manterá bons resultados no longo prazo.

Discutiu-se sobre esta dimensão da maturidade em item 2.3.1.

O questionamento levantado nesta dimensão, é:

- 27) Em relação à **governança exercida pela coordenação do aglomerado** os membros lhe estimulam no sentido de atingir as metas e de transparência das atividades.

DIMENSÃO 10 – ASPECTO: LIDERANÇA

Assim como a governança, a liderança é um aspecto fundamental para a garantia do sucesso de um aglomerado. A coordenação tem um desafio constante a ser superado no que tange à agremiação dos membros sob a égide de uma mesma

bandeira com princípios e objetivos claramente definidos, entendidos, compreendidos e aceitos profundamente por todos os envolvidos.

Caso isto não ocorra dificilmente haverá amadurecimento do aglomerado. Também se discutiu sobre esta dimensão da maturidade no item 2.3.2.

O questionamento levantado nesta dimensão, é:

- 28) Em relação ao **aperfeiçoamento da capacidade dos membros**, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.).

DIMENSÃO 11 – ASPECTO: CERTIFICAÇÃO

As certificações de qualidade, desempenho e gestão têm tornado-se cada vez mais importantes no mundo dos negócios. As empresas conseguem aumentar a sua reputação no mercado e utilizar diversas formas de mídia demonstrando suas certificações para todos interessados (clientes, fornecedores, sociedade, etc.).

Uma importante certificação esta relacionada com as normas ISO. A maioria destas normas é altamente específica para um produto ou para um material ou processo. Porém, as normas ISO9000 e a ISO14000 são conhecidas como normas genéricas de sistemas de gestão (MELLO, 2002).

Sabe-se que a mesma norma (uma ISO9000, por exemplo) pode ser aplicada a qualquer tipo de organização. Independentemente de qual seja o seu produto ou serviço. Também pode ser aplicada uma certificação para qualquer tamanho de empresa – seja pequena, média ou grande.

Melo (2008) faz uma análise sobre certificações ISO9000 e aponta que gestores podem optar pela certificação como mecanismo de sinalização, aumento da reputação e das vendas, diminuição dos custos dos serviços vendidos, melhoria dos retornos sobre ativos e sobre as vendas.

Portanto, a certificação é uma forma das empresas conseguirem melhores resultados. O aumento da reputação, e conseqüentemente, de vendas, bem como a

diminuição de custos são uma constante para aqueles que almejam se manter e crescer no mercado.

Para Medeiros (2008) a certificação ISO 9000 é a prova concreta que a organização possui para garantir confiabilidade e assegurar ao mercado que é devidamente qualificada. Verifica-se que, as empresas que possuem a certificação potencializam sua capacidade de administrar, fazer negócios conquistar clientes.

Considerando-se os aglomerados como um tipo de organização, portanto, as certificações também se aplicam a estes. Uma certificação demonstra aumento do amadurecimento do aglomerado.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 29) Em relação ao **estímulo para a obtenção de certificação** pelos membros do aglomerado;
- 30) Em relação ao **alinhamento das atividades executadas no aglomerado com os negócios dos membros** (ou com o Planejamento Estratégico).

DIMENSÃO 12 - ASPECTO: PARCERIAS

Em um mundo globalizado e competitivo a busca por diferenciais competitivos torna-se uma estratégia de sobrevivência para as organizações.

Uma forma sábia e eficiente de vencer os desafios da atualidade para as organizações encontra-se justamente na soma de esforços ao invés da concorrência predatória. O conceito de trabalho em aglomerado, neste sentido, é uma dessas importantes formas de atuar no mercado.

Para Menegatti (2008) uma parceria tem futuro, porque vai além de uma negociação. Isso significa que existe uma constante comunicação e, por conseguinte a possibilidade de um crescimento e um desenvolvimento mútuo.

Muitas empresas tem buscado *joint ventures* (parcerias) para seus negócios, potencializando sobre maneira suas respectivas atuações nos seus mercados atuais e em outros. As parcerias sempre que utilizadas com coerência e espírito cooperativo e ético, tem gerado resultados positivos para as organizações.

Para Isatto e Formoso (1999), quando problemas relacionados à garantia de produtos começaram a ocorrer, os japoneses passaram a analisar as causas desses problemas e incorporar as soluções aos novos produtos. Para estes autores, nesse processo de análise, ficou claro que muitas das causas fundamentais dos problemas de qualidade encontrados nas empresas transcendiam suas fronteiras, originando-se em seus fornecedores ou mesmo em estágios anteriores da cadeia produtiva.

Desta forma, fazia-se necessária a adoção de mecanismos de controle além da interface de entrada das empresas, como meio indispensável ao crescimento, não apenas pela garantia da adequada margem de lucro, mas principalmente como forma de assegurar a qualidade dos produtos finais. Segundo estes autores estas seriam as origens das parcerias.

Os aglomerados produtivos são, indubitavelmente uma forma de atividade em parceria.

Os questionamentos levantados nesta dimensão, são:

- 31) Em relação ao **histórico de atividades já executadas em conjunto**, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto obtido / comercializado;
- 32) Em relação ao **histórico de atividades já executadas em conjunto**, no que toca a **lições aprendidas**;
- 33) Em relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** no aglomerado (comitês, governança, parcerias - REDE APL DO PARANÁ, SENAI, SEBRAE, IES, FIEP, etc.);
- 34) Em relação à **visibilidade da organização deste aglomerado** na comunidade empresarial (e/ou outros aglomerados produtivos).

DIMENSÃO 13 - ASPECTO: CLIMA ORGANIZACIONAL

Assim como cada organização possui um clima organizacional que a caracteriza, os aglomerados produtivos, a partir de suas operações conjuntas e sua interatividade, estabelecerão seu próprio clima.

O clima organizacional pode ser diagnosticado através da forma como o ambiente da organização é percebido e entendido pelos profissionais da empresa. Da mesma forma, para os aglomerados, obter-se-á o clima identificando-se como as empresas interagem.

Segundo Cruzeiro (2007) ao ingressarem nas organizações, os indivíduos buscam a satisfação de estarem inseridos em um grupo e de se realizarem profissionalmente. Sabe-se, porém, que muitas vezes há dificuldades desses objetivos serem alcançados, porque há diversos fatores que permeiam as relações no ambiente de trabalho e influenciam na satisfação do profissional.

O clima é formado pela experiência do dia-a-dia, pela vivência do cotidiano na organização e constitui-se pela percepção que essa experiência proporciona.

Gerir o clima torna-se uma necessidade a ser explorada pela coordenação do aglomerado e por seus membros a fim de manter um ambiente agradável para se trabalhar. Apesar de não ser um aspecto único na determinação do sucesso de uma organização, pode ser considerado como protagonista do bem-estar. Esta gestão implica na identificação dos aspectos positivos e negativos que devem ser desenvolvidos ou melhorados.

Para Mallet (2008) os prejuízos gerados por uma má gestão do clima organizacional são catastróficos. Segundo ele, pode-se avaliar este impacto através de três dos principais efeitos ocasionados por um ambiente de trabalho inadequado:

a) Baixa produtividade – colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde hajam colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

b) Gastos com rescisões - uma pesquisa realizada pela consultoria Produtive, de Porto Alegre, 60% dos executivos em processo de recolocação no mercado foram demitidos por questões comportamentais.

c) Gastos com seleção e treinamento – este item que dispensa pesquisas. Toda empresa tem noção dos altos custos de tempo e dinheiro envolvidos no processo de seleção e treinamento do seu pessoal.

Sendo o clima um aspecto de grande influência no relacionamento dos empregados com a empresa e no caso dos aglomerados, entre empresas, a gestão desse aspecto também ganha destaque. O fato de que existe uma estreita relação entre o bem-estar dos empregados e os resultados alcançados, faz com que cada vez mais a gestão do clima das organizações faça parte da estratégia de gestão da empresa como um todo.

Para Bernardo (2008) o clima organizacional é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. Esse tipo de análise desvenda as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumenta o grau de compreensão a respeito deles.

Chiavenato (1999) afirma que o objetivo da gestão do clima organizacional é promover um ambiente de trabalho que propicie o bem-estar, a identificação dos empregados com a empresa e a melhoria da produtividade das equipes. Analogamente, tem-se, que a gestão do clima organizacional para aglomerados produtivos direciona-se para o mesmo objetivo, porém analisando-se as relações entre os membros do aglomerado.

Nesse sentido, o modelo adaptado propõe quatro questionamentos:

- 35) Em relação à **capacidade dos membros em relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.); e
- 36) Em relação ao **clima** existente no aglomerado, relativamente aos seus membros.
- 37) Em relação ao programa de **certificação** (se houver) para os membros;
- 38) Em relação às **causas de fracasso** das atividades (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade, desunião, falta de cooperação integrada, etc.), tanto internas como externas ao aglomerado.

DIMENSÃO 14 – ASPECTO: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A TI (Tecnologia da Informação) tem se demonstrado uma ferramenta necessária para os níveis de informações crescentes que as empresas necessitam. Laurindo e Moraes (2008) apontam que há alguma confusão no que tange a diferenciação das expressões TI e SI (Sistemas de Informação). Neste, assim como no trabalho do autor mencionado, entendem-se ambas, como um conjunto de técnicas de processamento, armazenamento e recuperação de informações.

Para Castro (2006) o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, vem ocorrendo de forma muito acelerada e influenciando a totalidade das estruturas produtivas, sociais, culturais e políticas.

Verifica-se que a TI tem conquistado seu espaço no mundo corporativo, principalmente graças ao desenvolvimento tecnológico que se tem observado nas últimas décadas, que propiciam que isto ocorra efetivamente (PIETROBON; ATAMANCZUK; ZAGO, 2008). No caso dos aglomerados produtivos não poderia ser diferente, já que podem utilizar-se destas novas tecnologias para o gerenciamento de suas atividades conjuntas.

No mesmo sentido, o alinhamento das atividades do aglomerado com as atividades individuais de seus membros facilita as ações integradas e a convergência de interesses.

Com as questões 39 e 40, portanto, fecha-se um arcabouço de questionamentos com a finalidade de identificar o nível de maturidade para aglomerados produtivos.

39) Em relação à **informatização** implantada;

40) Em relação ao **alinhamento** das **atividades do aglomerado** com os negócios dos membros (ou com o planejamento estratégico).

Apresenta-se a seguir questionário para identificação do nível de maturidade de aglomerados produtivos em sua forma final, tal como foi aplicado em Imituva.

As questões são de múltipla escolha.

Depois de respondidas e avaliadas, coloca-se o total de pontos obtidos na fórmula:

AVALIAÇÃO FINAL = (100 + total de pontos) / 100

Demonstra-se, no final do questionário como totalizar os pontos obtidos.

DIMENSÃO 1: ACEITAÇÃO DO ASSUNTO

1. Em relação à **aceitação do assunto** aglomerado produtivo por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência no aglomerado produtivo), assinale a opção mais adequada:

- a.() O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática a pelo menos, um ano. A alta administração estimula o desenvolvimento do aglomerado produtivo.
- b.() O assunto é razoavelmente conhecido e está se iniciando o estímulo para o uso desses conhecimentos.
- c.() O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso desses conhecimentos.
- d.() O assunto parece ser ignorado pelo aglomerado produtivo.

2. Em relação à **aceitação do assunto** aglomerado produtivo por parte do setor, assinale a opção mais adequada:

- a) () O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática, a pelo menos, um ano. Os gerentes / proprietários / membros do aglomerado produtivo se sentem estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- b) () O assunto é razoavelmente conhecido e existe algum estímulo da organização para o uso desses conhecimentos.
- c) () O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso desses conhecimentos.
- d) () Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3) Em relação à **aceitação do assunto** aglomerado produtivo por parte dos clientes do aglomerado produtivo (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produtos criados no aglomerado produtivo). Assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática a pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.
- b) O assunto é razoavelmente conhecido e aceito como uma boa prática por uma parcela dos clientes.
- c) O assunto é apenas conhecido.
- d) Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte deles, quanto ao uso destes assuntos.

DIMENSÃO 2: TREINAMENTO

4. Em relação ao **nível de conhecimento técnico (ou da área do negócio)** pela equipe de desenvolvimento / coordenação do aglomerado produtivo, assinale a opção mais adequada:

- a) A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou da área de negócio).
- b) O nível de conhecimento ainda não é adequado, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados.*
- c) O nível de conhecimento ainda não é adequado, mas pretende-se disponibilizar treinamentos.
- d) O nível de conhecimento é inadequado e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos **treinamentos internos (efetuados dentro do aglomerado produtivo)**, assinale a opção mais adequada:

- a) o aglomerado produtivo dá muita importância a este aspecto e freqüentemente realiza cursos internos, abordando assuntos metodológicos e

técnico-administrativos. *

b) () O aglomerado produtivo dá muita importância a este aspecto e está iniciando esta prática.

c) () O aglomerado produtivo dá alguma importância a este aspecto, mas ainda não se tomou nenhuma iniciativa prática.

d) () O aglomerado produtivo não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos treinamentos efetuados fora do aglomerado produtivo (tais como cursos de aperfeiçoamento, graduação, seqüenciais, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

a) () O aglomerado produtivo estimula tais iniciativas por meio de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.

b) () O aglomerado produtivo estimula tais iniciativas e eventualmente pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.

c) () O aglomerado produtivo aceita tais iniciativas, mas não acena com nenhuma vantagem de carreira para os participantes.

d) () O aglomerado produtivo desconhece ou desestimula tais iniciativas.

DIMENSÃO 3: TREINAMENTO GERENCIAL

7. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido aos gerentes assinale a opção mais adequada:

a) () Praticamente todos os gerentes / membros foram treinados.

b) () O treinamento atingiu uma quantidade insuficiente dos gerentes / membros.

c) () O treinamento abordou uma quantidade insuficiente de gerentes / membros do aglomerado produtivo.

d) () Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes / membros.

8. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido à alta administração ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor / aglomerado produtivo. Assinale a opção mais adequada:

a) () Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.

b) () O treinamento abordou as áreas relevantes, em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.

c) () O treinamento abordou uma quantidade insuficiente de áreas de gerenciamento com relação àquelas identificadas como necessárias à alta administração do setor.

d) () Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor.

9. Em relação ao **entendimento da importância de aspectos organizacionais** para o bom andamento das atividades do aglomerado produtivo, podemos afirmar que:

a) () As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto (aglomerado produtivo), sabem da sua importância para o sucesso do setor de malhas e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.

b) () As principais lideranças conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes quanto à sua importância para o sucesso das malharias.

c) () As principais lideranças conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes quanto à sua importância para o sucesso de projetos. Nenhuma iniciativa está prevista para o futuro imediato.

d) () As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto.

10. Em relação ao **treinamento em aglomerado produtivo para gerenciamento de atividades conjuntas** (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale

a opção mais adequada:

- a) () Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Eles utilizam seqüenciamento de atividades e cumprimento e cronogramas a mais de um ano.
- b) () Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam destes recursos. Está se iniciando a utilização de seqüenciamento de atividades e cronogramas.
- c) () Existem seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc., mas apenas algumas pessoas os conhecem por meio de iniciativa pessoal.
- d) () Não existem seqüenciamento de atividades, cronogramas, etc., para gerenciamento das atividades do aglomerado produtivo.

DIMENSÃO 4: MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

11. Em relação ao **uso de metodologia** de desenvolvimento do aglomerado produtivo por pessoas envolvidas no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) () Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com o aglomerado produtivo a pelo menos, um ano.
- b) () Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por um pequeno número de membros do aglomerado produtivo a pelo menos, um ano. Funciona como um piloto.
- c) () A metodologia foi implantada recentemente. Seu uso ainda é incipiente.
- d) () Não existe metodologia implantada.

12. Em relação à **informatização da metodologia**, assinale a opção mais adequada:

- a) () Existe um sistema informatizado, adequado aos tipos de atividades do setor, disponível e em uso por todos os principais membros do aglomerado produtivo a pelos menos um ano.

b) () Existe um sistema informatizado, adequado aos tipos de projetos do setor a pelo menos um ano, mas está em uso apenas por um pequeno número de membros do aglomerado produtivo.

c) () O setor está sendo informatizado.

d) () Não existe informatização implantada.

13. Em relação **ao mapeamento e padronização dos processos** que envolvem as etapas para a criação dos produtos do aglomerado produtivo, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (planejamento estratégico do aglomerado produtivo e/ou produtos do aglomerado produtivo) pode-se afirmar que:

a) () Todos os processos foram mapeados, padronizados e, alguns informatizados a mais de um ano.

b) () Apenas alguns processos foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados a mais de um ano.

c) () Está em andamento o mapeamento e padronização dos processos do aglomerado produtivo. Ainda não foram implementados.

d) () Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas de mapeamento e padronização de processos do aglomerado produtivo sejam iniciadas.*

14. Em relação ao **planejamento de cada nova atividade do aglomerado produtivo** e conseqüente produção do Plano do aglomerado produtivo (plano de execução das atividades do aglomerado produtivo), podemos afirmar que:

a) () Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos. O modelo estabelece diferenciações entre atividades pequenas, médias e grandes e é bem aceito pela organização há mais de um ano.

b) () Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos. O modelo não estabelece

diferenciações entre atividades pequenas, médias e grandes e/ou é aceito com restrições pelo aglomerado produtivo.

c) () O modelo de planejamento está em processo de desenvolvimento ou de implantação.

d) () Não existe nada em desenvolvimento e as atividades não possuem Planos de aglomerado produtivo – planos de execução das atividades.

DIMENSÃO 5: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

15. Em relação à **estrutura organizacional** implementada, relativa ao aglomerado produtivo, pode-se afirmar que:

a) () Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequada e possível no momento e foi acordada uma estrutura com todos os membros do aglomerado produtivo. Esta estrutura está em funcionamento a mais de um ano.

b) () Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequada e possível no momento e foi acordada uma estrutura que está em processo de implantação.

c) () Não foi feita nenhuma avaliação e não se formalizou nenhuma estrutura. Tem-se trabalhado informalmente.

d) () Não existe nenhuma estrutura formal ou informal estabelecida. Desconhece-se a importância do assunto.

16. Em relação à **coordenação do aglomerado produtivo**, assinale a opção mais adequada:

a) () Foi implantada e está operando eficientemente há mais de um ano.

b) () Está implantada há mais de um ano, mas tem pouco envolvimento em as atividades executadas em aglomerado produtivo;

c) () Foi recentemente implantada;

d) () Não existe uma coordenação formal do aglomerado produtivo.

17. Em relação ao **uso de COMITÊS para acompanhamento das atividades do aglomerado produtivo**, assinale a opção mais adequada:

a) () Foram implantados e estão operando eficientemente há mais de um ano. Os comitês reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento das atividades do aglomerado produtivo;

b) () Estão implantados há mais de um ano, mas não funcionam eficientemente.

c) () Foram recentemente implantados.

d) () Não existem comitês.

18. Em relação às **reuniões de avaliação do andamento das atividades do aglomerado produtivo** (entre a coordenação, os comitês, os membros e outros agentes envolvidos) assinale a opção mais adequada:

a) () São organizadas segundo uma disciplina preestabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. As reuniões permitem que todos os membros percebam o andamento do aglomerado produtivo;

b) () Não existe uma disciplina preestabelecida e ocorrem esporadicamente.

c) () Não existem. Parece que somente o coordenador do aglomerado produtivo realmente sabe do andamento do aglomerado produtivo;

d) () Não existem. Ao que parece, o aglomerado produtivo fica à deriva.

19. Em relação ao **acompanhamento da execução de cada atividade do aglomerado produtivo**, assinale a opção mais adequada:

a) () Os dados adequados são coletados periodicamente e é feita uma comparação com o previsto. Em caso de desvio da meta, contra medidas são identificadas, designadas aos responsáveis e acompanhadas. O modelo funciona eficientemente há mais de um ano.

- b) () O processo descrito da opção anterior é obedecido (a), mas as contramedidas nem sempre surtem o efeito esperado.
- c) () Não existe uma disciplina preestabelecida para este processo. O acompanhamento é feito informalmente pelo coordenador do aglomerado produtivo em seus contatos com os envolvidos.
- d) () Nada é feito. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

DIMENSÃO 6: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

20. Com relação ao **planejamento técnico do produto que está sendo desenvolvido** (dentro das atividades em conjunto do aglomerado produtivo), pode-se afirmar que:

- a) () É de muito boa qualidade e o aglomerado produtivo tem utilizado com muita propriedade a mais de um ano.
- b) () É de qualidade razoável e o aglomerado produtivo tem utilizado a mais de um ano.
- c) () É de qualidade razoável e o aglomerado produtivo tem utilizado. Não existe nenhum trabalho de melhoria em andamento. (entre c e d)
- d) () A qualidade é fraca e o gerenciamento técnico fica por conta da habilidade de cada membro do aglomerado produtivo.

21. Em relação ao **histórico de atividades já executadas em aglomerado produtivo**, no que toca aos aspectos : retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, pode-se afirmar que:

- a) () Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e existe uma razoável quantidade deste tipo de informações, em uso há mais de dois anos, para planejar novas atividades em aglomerado produtivo e evitar erros do passado.

b) () Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma razoável quantidade deste tipo de informações. Pretende-se em breve usar estes dados para planejar novas atividades do aglomerado produtivo e evitar erros do passado .

c) () Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar esses dados.

d) () Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso.

22. Em relação à **gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico** para o aglomerado produtivo, assinale a opção mais adequada:

a) () Os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além do coordenador do aglomerado produtivo. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas do aglomerado produtivo.

b) () Os portfólios e programas não possuem um gerente próprio. Os diversos membros do aglomerado produtivo relacionados com os portfólios e programas procuram manter alguma sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização (coordenador do aglomerado produtivo).

c) () Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico do aglomerado produtivo.

d) () Desconhece-se a importância deste assunto.

DIMENSÃO 7: MELHORIA CONTÍNUA

23. Em relação à **Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento do aglomerado produtivo** existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

a) () O modelo implementado é permanentemente avaliado (controle e medição

do uso) e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e aperfeiçoados. O modelo tem evoluído de forma a satisfazer os principais envolvidos.

b) () Existe um programa de melhoria contínua que não é bem entendido pelos envolvidos e/ou não funciona e/ou não é utilizado adequadamente.

c) () Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.

d) () O assunto ainda não foi abordado.

24. Em relação às **anomalias em tarefas que estão em andamento** ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) () Existe um sistema, há mais de dois anos, para coleta de informações no qual se apontam as causas das anomalias e, posteriormente, é efetuada uma análise para identificar os principais fatores ofensores que se repetem (Análise de Pareto).

b) () Existe um sistema, tal como mostrado na opção anterior, que foi recentemente implantado e está se criando uma cultura para o seu uso.

c) () Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.

d) () O assunto não foi abordado.

25. Em relação às **causas de fracasso de atividades já encerrados** (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio aglomerado produtivo ou de fatores externos, assinale a opção mais adequada:

a) () Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contra medidas para evitar que estas causas se repitam. Este trabalho vem sendo realizado com sucesso há mais de dois anos.

b) () Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas contramedidas para evitar que estas causas se repitam e este

trabalho está sendo implementado.

c) () Todas as principais causas de desvios foram identificadas. Ainda não foram estabelecidas contramedidas para eliminar as causas de desvios.

d) () Ainda não existe um trabalho nesta direção.

DIMENSÃO 8: RELACIONAMENTO

26. Em relação à **estrutura organizacional** existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o **relacionamento entre os membros e o aglomerado produtivo** (veja questão 5 do nível 3):

a) () Evoluiu, há mais de dois anos, para uma estrutura realmente correta e necessária, tendo em vista as exigências dos relacionamentos. Os membros do aglomerado produtivo possuem e exercem a autoridade necessária e adequada junto ao aglomerado produtivo.

b) () Evoluiu para uma estrutura aparentemente mais adequada, tendo em vista a complexidade dos relacionamentos, mas ainda está em fase inicial e não se pode afirmar que é um sucesso.

c) () Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura. * (há bom relacionamento, mas não há estudos sobre o assunto)

d) () Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto.

DIMENSÃO 9: GOVERNANÇA

27. Em relação à **governança exercida pelo coordenador do aglomerado produtivo** os membros lhe estimulam no sentido de atingir as metas do aglomerado produtivo e de transparência das atividades? Assinale a opção mais adequada:

a) () Existe, há pelo menos dois anos, um Sistema de Avaliação da governança exercida pelo coordenador do aglomerado produtivo, pelo qual se verifica se suas metas foram atingidas e se avalia quão bem ele desenvolveu suas atividades frente

à Coordenação do aglomerado produtivo.

b) () Existe um Sistema de Avaliação para o coordenador do aglomerado produtivo. O sistema foi recentemente implantado (menos de um ano).

c) () Não existe um Sistema de Avaliação conforme descrito nas opções anteriores, mas o coordenador é fortemente estimulado a atingir suas metas com relação ao aglomerado produtivo.

d) () Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

DIMENSÃO 10: LIDERANÇA

28. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos membros do aglomerado produtivo, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.). assinale a opção mais adequada:

a) () Existe um plano estruturado formal de treinamento. Praticamente todos os membros do aglomerado produtivo já passaram por este treinamento.

b) () Existe um plano estruturado formal de treinamento. Uma razoável quantidade de membros do aglomerado produtivo já passou por este treinamento.

c) () Tem havido algumas iniciativas de treinamento por parte do aglomerado produtivo, mas estão em estágio inicial.

d) () Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

DIMENSÃO 11: CERTIFICAÇÃO

29. Em relação ao estímulo para a obtenção de certificação pelos membros do aglomerado produtivo, assinale a opção mais adequada:

a) () Existe um plano em execução para estimular os membros do aglomerado produtivo a obter uma certificação ISO ou equivalente / similar e quanto aos profissionais existe um plano de implantação de atividades de certificação de desempenho profissional e/ou 5'S.

b) () Existe um plano em execução para estimular os membros do aglomerado produtivo a obter uma certificação ISO ou equivalente / similar e quanto aos profissionais existe um plano de implantação de atividades de certificação de desempenho profissional e/ou 5'S. Todavia, apenas uma pequena fração dos gerentes / membros do aglomerado produtivo deverá obter uma certificação ou desenvolver atividades neste sentido.

c) () O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.

d) () Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

30. Em relação ao **alinhamento das atividades executadas no aglomerado produtivo com os negócios dos membros do aglomerado produtivo** (ou com o Planejamento Estratégico do aglomerado produtivo), assinale a opção mais adequada:

a) () Foram criados critérios há, pelo menos, dois anos, para que as novas atividades do aglomerado produtivo somente sejam aceitas se alinhadas com os negócios dos membros do aglomerado produtivo. Esses critérios têm sido respeitados e todas as novas atividades estão alinhadas com os negócios dos membros do aglomerado produtivo, ou pelo menos, a grande maioria deles.

b) () Foram criados critérios para que as novas atividades do aglomerado produtivo somente sejam aceitas se alinhadas com os negócios dos membros. O processo está em fase inicial, e esses critérios têm sido respeitados. * (não existem critérios definidos, mas há alinhamento).

c) () Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios dos membros. No entanto, eles nem sempre são seguidos e, assim, nem todas as atividades do aglomerado produtivo estão alinhadas aos negócios dos membros.

d) () Não existem critérios para que as novas atividades sejam implantadas somente se estejam alinhadas com os negócios dos membros do aglomerado produtivo. isso é feito ao acaso.

DIMENSÃO 12: PARCERIAS

31. Em relação ao **histórico de atividades já executadas em aglomerado produtivo**, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto obtido / comercializado. Assinale a opção mais adequada:

a) () Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos membros do aglomerado produtivo há, pelo menos, 2 anos.

b) () Existe um banco de dados bom, que atende às necessidades básicas e é utilizado rotineiramente pelos membros.

c) () Existe um banco de dados razoável, que atende parcialmente às necessidades e que é utilizado eventualmente.

d) () Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos membros do aglomerado produtivo.

32. Em relação ao **histórico de atividades já executadas em aglomerado produtivo**, no que toca a **Lições Aprendidas**, assinale a opção mais adequada:

a) () Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos membros do aglomerado produtivo há, pelo menos, 2 anos.

b) () Existe um banco de dados bom, que atende às necessidades básicas e é utilizado rotineiramente pelos membros.

c) () Existe um banco de dados razoável, que atende parcialmente às necessidades e que é utilizado eventualmente.

d) () Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos membros do aglomerado.

33. Em relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** no aglomerado produtivo (Comitês, governança, parceria com a IMBITUMALHAS, REDE AGLOMERADO PRODUTIVO DO PARANÁ, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) () A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.
- b) () A estrutura implementada atende bem às necessidades.
- c) () A estrutura implementada atende satisfatoriamente às necessidades.
- d) () Existe um banco de dados razoável, que atende parcialmente às necessidades e que é utilizado eventualmente.

34. Em relação à **visibilidade da organização deste aglomerado produtivo** na comunidade empresarial (outros AGLOMERADO Produtivo), assinale a opção mais adequada:

- a) () Nossa organização é vista e citada como *benchmark* em gerenciamento de projetos há, pelos menos, 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
- b) () Nossa organização é vista como um aglomerado bom e é bem vista no ramo.
- c) () Nossa organização é vista como um aglomerado em formação.
- d) () Ainda estamos muito longe de ser reconhecidos como *benchmark*.

DIMENSÃO 13: CLIMA ORGANIZACIONAL

35. Em relação à **capacidade dos membros do aglomerado produtivo em relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) () Quase a totalidade dos membros do aglomerado produtivo é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.

- b) () Os relacionamentos humanos são bons e há uma boa inter-relação entre os membros.
- c) () Os relacionamentos humanos são razoáveis e há relativa inter-relação entre os membros.
- d) () Ainda estamos muito longe de atingir o nível acima.

36. Em relação ao **clima** existente no aglomerado produtivo, relativamente aos seus membros, assinale a opção mais adequada:

- a) () O assunto aglomerado produtivo é visto como "algo natural" no setor há, pelo menos, 2 anos. As atividades em aglomerado produtivo são planejadas com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress e alto nível de sucesso.
- b) () O assunto é visto com algum receio por alguns membros. O planejamento das atividades é razoável e verifica-se boa eficiência com um bom clima de trabalho e envolvimento.
- c) () O assunto é visto com receio. As atividades são desenvolvidas com eficiência razoável e o clima de trabalho e envolvimento dos membros pode melhorar.
- d) () Ainda não atingimos o cenário acima.

37. Em relação ao programa de **certificação** (mencionada na questão 9 do nível 4) para os membros do aglomerado produtivo, assinale a opção mais adequada:

- a) () A totalidade dos membros é certificada.
- b) () A maioria dos membros possui certificação
- c) () A metade dos membro é certificado.
- d) () Ainda não atingimos a quantidade adequada e necessária.

38. Em relação às **causas de fracasso** das atividades em aglomerado produtivo (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não

atendimento a exigências de qualidade, desunião, falta de cooperação integrada, etc.), tanto internas como externas ao aglomerado produtivo, assinale a opção mais adequada:

- a) () Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.
- b) () As causas são trabalhadas e analisadas, mas há espaço para melhorias.
- c) () As causas são pouco trabalhadas e analisadas.
- d) () Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

DIMENSÃO 14: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

39. Em relação à **informatização** implantada no aglomerado produtivo, assinale a opção mais adequada:

- a) () Ela é totalmente adequada ao aglomerado produtivo, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de empresas membro.
- b) () A informatização é satisfatória, mas tem aspectos a serem aperfeiçoados.
- c) () A informatização é boa e deixa vários aspectos a serem melhorados.
- d) () Ainda não se atingiu o cenário a cima.

40. Em relação ao **alinhamento** das **atividades do aglomerado produtivo** com os negócios dos membros (ou com o planejamento estratégico do aglomerado produtivo), assinale a opção mais adequada:

- a) () O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- b) () O alinhamento é de 80% a 90% a pelo menos um ano;
- c) () O alinhamento é de 50%, em média.
- d) () O alinhamento é inferior a 50%.

Para a obtenção dos dados quantitativos, utilizou-se como critério a atribuição de pontos para as respostas ao questionário, sendo as respostas “a” 10 (dez) pontos; as respostas “b” 6 (seis) pontos; as respostas “c” 2 (dois) pontos e as respostas “d” 0 (zero) pontos. Para a avaliação final utilizou-se a fórmula $(100 + \text{somatória dos pontos obtidos em todo o questionário}) / 100$ (cem).

3.2 VALIDAÇÃO DA PESQUISA

Após a aplicação do questionário ao aglomerado de Imbituva, foram levantados os dados para análise que, ficaram assim distribuídos, conforme as dimensões identificadoras de maturidade:

- Dimensão 1 – Aspecto: Aceitação do Assunto:

Em relação à aceitação do assunto pela administração das empresas membro do aglomerado, há esta aceitação (10 pontos), sobre a aceitação do setor também (mais 10 pontos), por parte dos clientes o assunto é apenas conhecido (2 pontos).

- Dimensão 2 – Aspecto: Treinamento:

Em relação ao nível de conhecimento técnico das equipes do aglomerado, o nível ainda não é adequado, mas há treinamentos sendo executados (6 pontos).

Sobre os treinamentos internos (de manuseio, de vendas, de operação de máquinas, etc.) é dada muita importância a este aspecto (10 pontos), já os treinamentos externos, embora exista aceitação sobre estes, os mesmos quase não ocorrem (2 pontos).

- Dimensão 3 - Aspecto: Treinamento Gerencial:

Em relação aos treinamentos efetuados aos gerentes, não há este tipo de iniciativa (0 pontos) e não é uma preocupação quanto à abrangência dos mesmos (0 pontos). Não foram fornecidos nenhum treinamento à alta administração, mas há o entendimento de que isto é importante (10 pontos) e sobre o treinamento para o gerenciamento de atividades conjuntas, isto não ocorreu (0 pontos).

Dentro do Nível 2 de maturidade para aglomerados produtivos, compreendidas suas 3 dimensões, o aglomerado estudado obteve 50 pontos (vide tabela 4).

- Dimensão 4 - Aspecto: Mapeamento e Padronização de Processos:

Em relação ao uso de metodologia de desenvolvimento, não foi identificada nenhuma metodologia (0 pontos), sobre informatização o setor está sendo implantado (2 pontos). Sobre o mapeamento e padronização de processos ainda não existe previsão de serem iniciados (0 pontos) e sobre o planejamento de cada atividade (6 pontos).

- Dimensão 5 - Aspecto: Estrutura Organizacional:

Em relação à estrutura organizacional foi feita uma avaliação mas a mesma esta em processo de implantação (6 pontos). Sobre a coordenação do aglomerado existe a necessidade de maior envolvimento (6 pontos) e os comitês, embora implantados, não funcionam eficientemente (6 pontos). Sobre as reuniões do aglomerado não existe uma disciplina preestabelecida e ocorrem esporadicamente (6 pontos) e quanto ao acompanhamento da execução das atividades precisa-se de mais eficácia (6 pontos). No que concerne ao planejamento técnico do produto é de qualidade razoável, porém não existem atividades de melhoramento em andamento (2 pontos).

Dentro do Nível 3 de maturidade para aglomerados produtivos, compreendidas as dimensões 4 e 5, o aglomerado estudado obteve 40 pontos (vide tabela 4).

- Dimensão 6 - Aspecto: Planejamento Estratégico:

Em relação ao histórico de atividades executadas no aglomerado, existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado (0 pontos). Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no planejamento estratégico, desconhece-se a importância do assunto (0 pontos).

- Dimensão 7 - Aspecto: Melhoria Contínua:

Sobre a melhoria contínua o assunto ainda não foi abordado (0 pontos) e as anomalias em tarefas em andamento não estão sendo tratadas (0 pontos). Quanto às causas do fracasso de atividades, todas foram identificadas mas nada foi feito para eliminar os desvios (2 pontos) .

- Dimensão 8 – Aspecto: Relacionamento:

O questionário apontou que há um relacionamento entre os membros do aglomerado considerado bom, mas não há estudos sobre o assunto (2 pontos).

- Dimensão 9 – Governança:

Em relação à governança exercida pela coordenação não existe um sistema de avaliação mas há uma estimulação para se atingir as metas (2 pontos).

- Dimensão 10 – Aspecto: Liderança:

Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos membros, com ênfase nos aspectos humanos, como liderança, tem havido algumas iniciativas de treinamento, mas estão em estágio inicial (2 pontos).

- Dimensão 11 – Aspecto: Certificações:

Em relação ao estímulo para a obtenção de certificações, não existe nenhuma iniciativa neste sentido (0 pontos).

Dentro do Nível 4 de maturidade para aglomerados produtivos, compreendidas as dimensões 6 a 11, o aglomerado estudado obteve 08 pontos (vide tabela 4).

- Dimensão 12 – Aspecto: Parcerias:

Em relação ao histórico de atividades realizadas no aglomerado no que se refere ao retorno sobre investimentos, qualidade, desempenho do produto comercializado não existe um banco de dados ou algo semelhante (0 pontos), sobre as lições aprendidas por trabalho em conjunto, também não existem informações desenvolvidas a respeito (0 pontos) e a estrutura organizacional implementada

(comitês, governança, parcerias) não funciona adequadamente (0 pontos). Quanto à visibilidade das atividades desenvolvidas no aglomerado por outros aglomerados, o mesmo ainda está longe de ser reconhecido como *benchmark*.

- Dimensão 13 - Aspecto: Clima Organizacional:

Em relação à capacidade dos membros do aglomerado em relacionamentos humanos (negociação, liderança, gerenciamento de conflitos, motivação, etc.) há falta de avanço neste sentido (0 pontos).

O clima existente ainda não permite ver as atividades do aglomerado como algo natural e ainda existem situações de alto stress e necessidade de melhoria dos níveis de sucesso das atividades conjuntas (0 pontos).

Em relação às certificações (mencionada na dimensão 11) há muito que se buscar em termos de melhoria do clima e interesse para buscar certificações (0 pontos). Sobre as causas de fracasso das atividades realizadas as mesmas, apesar de conhecidas, não tiveram o devido tratamento (0 pontos).

- Dimensão 14 – Aspecto: Tecnologia da Informação:

Em relação à informatização, não há nada implantado no aglomerado (0 pontos). Por outro lado, o alinhamento das atividades realizadas pelo aglomerado corresponde exatamente aos negócios dos membros (10 pontos).

Após o levantamento de dados houve a tabulação das respostas e, quanto aos resultados, a tabela 02 evidencia a pontuação obtida com relação às dimensões de maturidade do aglomerado produtivo de Imbituva.

Tabela 02 – Pontuação Obtida Através da Aplicação do Questionário

DIMENSÃO / ASPECTO:	QUESTIONAMENTO LEVANTADO :	RESPOSTAS DAS QUESTÕES :	PONTUAÇÃO OBTIDA :	SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO :
1	1	A	10	22
	2	A	10	
	3	C	2	
2	4	B	6	18
	5	A	10	
	6	C	2	
3	7	D	0	10
	8	D	0	
	9	A	10	
	10	D	0	
4	11	D	0	8
	12	C	2	
	13	D	0	
	14	B	6	
5	15	B	6	32
	16	B	6	
	17	B	6	
	18	B	6	
	19	B	6	
	20	C	2	
6	21	D	0	0
	22	D	0	
7	23	D	0	2
	24	D	0	
	25	C	2	
8	26	C	2	2
9	27	C	2	2
10	28	C	2	2
11	29	D	0	10
	30	A	10	
12	31	D	0	0
	32	D	0	
	33	D	0	
	34	D	0	
13	35	D	0	0
	36	D	0	
	37	D	0	
	38	D	0	
14	39	D	0	10
	40	A	10	
			TOTAL	118

Aplicação da fórmula:

$$\text{AVALIAÇÃO FINAL} = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

$$\text{Avaliação Final} = (100 + 118) / 100$$

$$\text{Avaliação Final} = 2,18$$

O questionário de identificação de maturidade foi aplicado à coordenação do aglomerado e, a partir das respostas obtidas com apresentação e discussão sobre cada quesito, foram identificados os pontos obtidos em cada nível de maturidade.

A aderência à maturidade demonstra que, quanto mais elevada à pontuação obtida no questionário maior será a maturidade referente ao momento avaliado. A utilização dos valores obtidos a partir do questionário pode ser analisada de acordo com os seguintes critérios:

- Nível de 1 a 2 → Nula ou fraca;
- Nível de 2 a 3 → Regular;
- Nível de 3 a 4 → Boa;
- Nível de 4 a 5 → Completa.

Percebe-se, portanto, que a aderência dos níveis de maturidade para o caso do aglomerado produtivo de Imbituva aponta para uma aderência regular.

A partir do questionário, além do nível de maturidade propriamente dito, pode-se auferir outras informações, já que o lapso entre o nível de 2,18 obtido e o nível máximo de 5, pode ser compreendido como oportunidades de melhorias a serem desenvolvidas.

Diante desta maneira de se observar a realidade apresentada, um estudo detalhado do questionário pode apresentar para cada quesito analisado um aspecto a ser considerado para o aumento do nível de maturidade.

De acordo com a aplicação do questionário para o aglomerado produtivo de Imbituva pode-se fazer diversas análises e através da interpretação de cada uma delas, buscar-se aumentar os pontos obtidos, migrando das respostas “d” (zero pontos), “c” (2 pontos), e “b” (6 pontos) para respostas “a” (10 pontos) de pontuação máxima.

Para isto, depende-se da busca e do interesse dos membros do aglomerado e da sua coordenação. Deve-se frisar que esta melhoria é paulatina e exige muitos

esforços, não acontecendo sem um esforço árduo e contínuo por um considerável período de tempo.

4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O Modelo para Identificação do Nível de Maturidade de um Aglomerado Produtivo ora proposto, pode ser aplicado em qualquer aglomerado produtivo, identificando-se seu nível de maturidade.

A aplicação do modelo em diversos aglomerados poderia criar um arcabouço de níveis de maturidade entre os mesmos que serviriam como fio condutor para a análise das melhores práticas, dar subsídios para interpretações diversas e incentivar a cooperação. Por exemplo, através de práticas de bechmarking para se verificar seus respectivos níveis de maturidade, como foram alcançados e, como se está gerenciando os próximos passos, e a busca por níveis superiores de maturidade.

A metodologia proposta revelou-se um instrumento eficaz para a identificação da maturidade em aglomerados e sua aplicação em Imbituva valida isto. Através do modelo pôde-se identificar o nível de maturidade do aglomerado de Imbituva e a partir disto, o próprio aglomerado pode observar seus pontos fortes e fracos e delinear uma rota de ações necessárias para o amadurecimento.

Quanto às dimensões da liderança e governança, observa-se que há uma correlação direta entre o nível de maturidade apresentado pelo aglomerado e a governança e liderança verificada no mesmo. Abre-se uma perspectiva para outros estudos mais aprofundados onde se possa verificar até que ponto esta relação é aderente e que circunstâncias permeiam as mesmas. Apresenta-se uma situação onde estas dimensões não podem existir uma sem a outra, ou seja, quanto maior a liderança maior a governança em um aglomerado.

O modelo proposto pode aumentar em relevância e significância, caso aplicado a diversos aglomerados e assim, ir formando uma base de dados que, através de sua análise, propicie uma série de decisões para este tipo de formação empresarial.

A partir deste modelo proposto, acredita-se que pela utilização, o mesmo possa criar um arcabouço de informações para os aglomerados produtivos que o apliquem e por conseguinte, permitir que se crie um banco de dados com as informações dos diversos aglomerados e a verificação e constatação direta da evolução que os mesmos apresentam. Em um primeiro momento, com relação a si mesmos, e em um segundo momento, com relação a outros aglomerados.

A utilização o modelo apresentado como meio para se estabelecer planos de ação para aglomerados no seu processo de desenvolvimento pode ser aplicado por qualquer aglomerado. Sabe-se que a riqueza de informações corrobora para o sucesso do desenvolvimento, implantação e execução de um bom planejamento estratégico, neste sentido, o modelo proposto pode ser de extrema valia.

O estudo revela o nível de maturidade do aglomerado produtivo de Imituva no momento do levantamento de dados. A identificação do nível de maturidade não pode ser percebida como um obstáculo, mas sim como um direcionador de caminhos a serem percorridos. Sabe-se das evoluções apresentadas e dos problemas e dificuldades que se apresentam diante de um mercado cada vez mais competitivo e acirrado.

Neste contexto, a atitude mais sensata por parte da governança de um aglomerado é tomar a identificação do nível de maturidade como um sustentáculo para a gestão das suas atividades e ponto de referência. Utilizar-se dos conhecimentos hora apresentados seria de muito bom alvitre e permitiria à coordenação os recursos em termos de argumentação junto aos membros das necessidades que o aglomerado apresenta. Estes argumentos embasados nos estudos apresentados por este trabalho podem, se bem utilizados, fornecer a necessária persuasão para o convencimento dos membros sobre as atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos para o crescimento do aglomerado e de seus membros.

Dentro do contexto apresentado, observa-se a abertura de inúmeras linhas de ação para dar continuidade e aprofundamento aos estudos hora realizados.

Pelo modelo proposto, o aglomerado produtivo de Imbituva pode olhar-se no espelho pela própria análise (pelo modelo proposto neste trabalho), ou olhar pela janela (caso este estudo seja aplicado em outros aglomerados produtivos) observando o nível e evolução da maturidade de outros aglomerados e inclusive aprendendo com eles. Sob esta ótica, percebe-se que a recíproca também é verdadeira, ou seja, outros aglomerados poderiam fazer o mesmo com relação ao aglomerado produtivo de Imbituva ou qualquer outro, em análises individuais ou por grupos.

Sugere-se como oportunidade para realização de novos estudos a partir deste que seja estudada como identificar clara da correlação entre maior liderança e governança em um aglomerado e o nível de maturidade do mesmo. A utilização do modelo apresentado para identificar o nível de maturidade de outros aglomerados produtivos e criar uma sistemática de avaliação do nível de maturidade dos aglomerados anualmente.

Ficam abertas as possibilidades de novos estudos e aprofundamentos para o desenvolvimento dos fatores identificadores de maturidade (dimensões / aspectos da maturidade).

Também se pode comparar os resultados entre aglomerados para se estabelecer pontos a serem melhorados, bem como estabelecer “as melhores práticas” – de governança, de liderança, de execução de atividades, etc.

Em fim, novos estudos que venham a complementar e contribuir para o desenvolvimento dos aglomerados produtivos.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. et. al. **Aplicação da criatividade através da TRIZ e do método MASP para a melhoria de um processo produtivo**. In: OLIVEIRA, Marilisa do R. et al. *Gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável*. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2007. p. 109 a 132.

AMARAL, D. C. **Gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERNARDO, E. **Liderança emocional: sua contribuição para a gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-geral-artigos/lideranca-emocional-sua-contribuicao-para-a-gestao-de-pessoas-519132.html>. Acessado em: 17 jan. 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BETIM, L. M. **Caracterização da estrutura organizacional do aglomerado produtivo de Telêmaco Borda – Pr**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Orientador: Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende. PPGEP – UTFPR, Unidade de Ponta Grossa, 2007.

BNDES. **Banco Nacional de Desenvolvimento Social**. Disponível em www.bndes.gov.br, Acessado em 04 jul. 2007.

BUENO, A. M. **Agglomerados Produtivos Locais: análise da caracterização do AGLOMERADO PRODUTIVO de Ponta Grossa com base nos indicadores (Dissertação de Mestrado)**. Ponta Grossa: UTFPR, Campus de Ponta Grossa, 2006.

CÂMARA, A. **Cluster moveleiro no norte do Paraná e o sistema local de disseminação de inovações**. Anais do IV SEMEAD. Outubro, 1999.

CARDOZA, E. **Avaliação do Desempenho em Arranjos Produtivos Locais**. Anais do ENEGEP, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, N. et. al. **Gestão do conhecimento e matriz energética um estudo de caso**. Instituto de Economia. UFRJ, 2006. Disponível em: <http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/>

GESTAODOCONHECIMENTOINFORMALINFORMATICA/ARTIGOSGESTAODOCONHECIMENTO/ARTIGOSGC/GEST%C3O%20DO%20CONHECIMENTO%20E%20MATRIZ%20ENERG%C9TICA_0.PDF. Acessado em 17 jan. 2009.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. Revista de Economia Contemporânea, UFRJ, 2001.

CHIAVENATO, I.. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIOCHETTA, J. C. **Uma modelagem para implementação de um AGLOMERADO PRODUTIVO – Aglomerado produtivo Local: o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do Estado do Paraná**. Ponta Grossa: CEFET-PR / Unidade de Ponta Grossa, 2005.

CURY, A. **Organização & Métodos: uma visão holística – perspectiva comportamental, abordagem contingencial**. 7. ed., Atlas, 2000.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira** – Cap. VI, p. 149 a 203 - 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1997

COSTA, B. K; ALMEIDA, I.R. **Estratégia: perspectivas e aplicações** Coordenadores. São Paulo: Atlas, 2002.

CROSBY, P. B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo: Markron, McGraw-Hill, 1991.

CRUZEIRO, A. L. S. **Clima organizacional e fatores associados**. Disponível em : <http://senacrs.spaceblog.com.br/18309/CLIMA-ORGANIZACIONAL-E-FATORES-ASSOCIADOS/>. Acessado em 17 jan. 2009.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. **Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry**, *Journal of Development Studies*, Vol.37, n.2, 2000.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração – management: tasks, responsibilities, practices**. 3. ed. – São Paulo: Pioneira, 1998.

FALCONI, V. **Discurso sobre governança na Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em <http://www.fnq.org.br> . Acessado em 20 mai. 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. <http://www.fnq.org.br> . Acessado em 20 mai. 2007.

FURBINO, M. **Todo ser humano merece respeito !** Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/todo_ser_humano_merece_respeito/27125/ Acessado em 10 jan. 2009.

FURBINO, M. **Melhoria contínua**. Disponível em: <http://www.clubjus.com.br/?artigos&ver=2.18020>. Acessado em: 17 jan. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GEREFFI, G. **International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain**, *Journal of International Economics*, Vol.48, 1999.

HERMANN, A. **Ética no meio ambiente: uma abordagem interdisciplinar**, 2007. Palestra realizada na UTFPR em 16 de maio de 2007.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**, *IDS Working Paper 120*, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Uma década de Governança Corporativa: História do IBGC, marcos e lições da experiência**. São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - O Conselho de Administração**. Disponível em www.ibgc.org.br. Revista de Administração da FEA-USP, abr. jun. 2000.

IBRI – **Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. Governança Corporativa**. Revista RI, n. 105 de novembro, 2006.

IPARDES – **Instituto Paranaense de Desenvolvimento Social**. www.ipardes.gov.br. Acessado em 22 mai. 2007.

ISATTO, E. L.; FORMOSO, C. T. **As relações de parceria entre empresas e fornecedores e a qualidade total: relevância e viabilidade**. Disponível em: <http://www.ntcelogistica.org.br/arquivos/qualidade/reparcerias.pdf>. Acessado em 17 jan. 2009.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model**. New York, John Wiley & Sons, 2001, p. 1 - 40.

LARANGEIRA, S. M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90**. *Educ. Soc.* [online]. 1997, vol. 18, no. 61 [citado 2008-12-18], pp. 110-138. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000400006&lng=pt&nrm=iso. ISSN 0101-7330. doi: 10.1590/S0101-73301997000400006. Acessado em 27 dez. 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. ver. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINDO, F. J. B.; MORAES, R. **O. Tecnologia da Informação: Governança e obtenção de Vantagens Competitivas**. In: OLIVEIRA, Vanderli F. de (org.). *Tópicos emergentes e desafios metodológicos em engenharia de produção: casos, experiências e proposições*. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

MALLET, R. **Clima organizacional**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/2057/1/clima-organizacional/pagina1.html>.

Acessado em: 17 jan. 2009.

MARCHIORI, N, L.; MIYAKE, D. I. **Sustentação de processos de melhoria contínua**. ENEGEP, 2001. Disponível em www.abepro.org.br. Acessado em 15 jan. 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, I. **A certificação ISO9000:2000 como estratégia competitiva nas organizações**. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/a_certificacao_iso_9000_2000_como_estrategia_competitiva_nas_organizacoes/21107/. Acessado em 15 jan. 2009.

MEGGINSON, LEON C. **Administração – conceitos e Aglomerado produtivo**. 4. ed. Harbra, 1998.

MELO, P. **Certificação ISO9000 auxilia na qualificação das empresas**. Disponível em http://www.administradores.com.br/noticias/certificacao_iso_9000_auxilia_na_qualificacao_das_empresas/18512/ . Acessado em 15/01/2009.

MELLO, C. H. P. **ISO9000 : 2000 : Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEGATTI. **Parcerias** ... Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/parcerias/26890/> . Acessado em 10/01/2009.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONFORTE J. G. **Palestra sobre Governança e Liderança conferida na FNQ. Fundação Nacional da Qualidade**, São Paulo: 01 de março de 2007.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness**. The United Nations University / New Technologies, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 20 ed. Atlas, 2004

PIETROBON, F.; ATAMANCZUK, M. J.; ZAGO, C. A. **O Sistema de Informações Gerenciais Aplicado à Logística**. In: OLIVEIRA, Vanderli F. de (org.). *Tópicos emergentes e desafios metodológicos em engenharia de produção: casos, experiências e proposições*. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

PLANTULLO, V. L. **Teoria geral da administração: de Taylor às redes neurais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

PORTER, M. **Clusters and the new economic competition**. Harvard Business Review, V.76, n6. Nov-Dec. 1998.

_____, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**. Nova Lima, MG. INDG, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectives**. São Paulo : Saraiva, 2000.

SCHILITER, J.. **Organizational PM Maturity Model**. PM Network, fevereiro 1999, p. 13.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC, 1971.

SLACK, N. et. al. **Administração da produção**. 2 ed. 7 reimpressão – São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, A. E. **A construção da liderança no mercado de confecções e cama mesa e banho na microrregião geográfica de Prudentópolis**. UNICENTRO, 2007.

SILVA, E. C. da. **Governança Corporativa: Modelo de Gestão**. IN: REVISTA RI, n. 105, novembro, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Revisada e atualizada. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2005.

SILVA, J. T. **Consórcio de exportação como ferramenta estratégica de inovação para um Aglomerado produtivo local : O caso CONEX**. Anais do ENEGEP, 2006.

SILVA, M. E. da. **Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol. 10, no. 3 [citado 2008-12-18], pp. 91-110. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522006000300006&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1415-6555. doi: 10.1590/S1415-65522006000300006. Acessado em 27 dez. 2008.

SILVA, R. C. **Relacionamento interpessoal: o poder das relações no ambiente de trabalho**. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/relacionamento_interpessoal_o_poder_da_s_relacoes_no_ambiente_de_trabalho/25574/. Acessado em 03 jan. 2009.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

STEVENS, S. N. **A Six Step Change Process for Project Management in High-Tech Organizations**. Proceedings of the 29. Annual Project Management Institute – USA, 1999.

TRINCONI, R. **Planajamento Estratégico – muito mais do que planilhas ...** Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/planejamento_estrategico_muito_mais_do_que_planilhas/24519/. Acessado em 10 jan. 2009.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 9. Impressão, 2001.

VIDIGAL CONSULTORES. Disponível em <http://www.acvidigal.com.br/> - Acessado em 25 jun. 2007.