

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Fábio Mágero Ribeiro da Silva

**A Competência do Relacionamento entre
Empreendedores do Setor de Jogos Eletrônicos no
Estado da Paraíba (PB)**

Recife, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: A Competência do Relacionamento entre Empreendedores do Setor de Jogos Eletrônicos no Estado da Paraíba (PB).

Nome do Autor: Fábio Mágero Ribeiro da Silva

Data da aprovação: 30/01/2015

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 30 de Janeiro de 2015

Assinatura do autor

Fábio Mágero Ribeiro da Silva

**A Competência do Relacionamento entre
Empreendedores do Setor de Jogos Eletrônicos
no Estado da Paraíba (PB)**

Orientador: Fernando Gomes de Paiva Junior, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Empresarial Estratégica, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586c Silva, Fábio Mágero Ribeiro da
A competência do relacionamento entre empreendedores do setor de jogos eletrônicos no Estado da Paraíba (PB) / Fábio Mágero Ribeiro da Silva. - 2015.
111 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Junior.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.
Inclui referências e apêndices.

1. Empreendedorismo. 2. Competência. 3. Habilidades sociais. 4. Jogos eletrônicos. I. Paiva Júnior, Fernando Gomes de (Orientador). II. Título.

658.4 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –037)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração ó PROPAD

A Competência do Relacionamento entre Empreendedores do Setor de Jogos Eletrônicos no Estado da Paraíba (PB)

Fábio Mágero Ribeiro da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de Janeiro de
2015.

Banca Examinadora:

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (Orientador)

Prof. Henrique César Muzzio de Paiva Barrozo, Doutor, UFPE (Examinador Interno)

Prof. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes, Doutor, UFPE (Examinador Externo)

Dedicada a minha família: meus pais (Luiz Ribeiro da Silva e Marli de Oliveira Mágero da Silva), e a minha esposa, companheira e amiga Maria Adriana de F. Mágero Ribeiro.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, nosso Pai, pelo dom da vida e oportunidade de vivenciar o aprendizado e experiências no nosso propósito maior de constante evolução.

Aos meus pais, Luiz e Marli, pelos ensinamentos e valores que sempre procurei exercitar na luta pelos sonhos e objetivos.

A minha esposa Adriana, companheira e conselheira, pelas importantes contribuições, dedicação e apoio irrestrito em todos os sentidos.

Ao professor e orientador Fernando Paiva Jr, por todos os ensinamentos e orientações compartilhados, pela atenção, amizade, disponibilidade e correções de rumo para a conclusão deste trabalho.

Aos professores Henrique Muzzio e Nelson Fernandes, que gentilmente aceitaram o nosso convite para poder participar da Banca de Examinadora desta Dissertação, e pelo exame minucioso e contribuições valiosas para a qualidade do trabalho.

Aos amigos da turma do MPA da UFPE, pela amizade, companheirismo e apoio neste caminho que percorremos juntos.

Ao Banco do Nordeste do Brasil, pelo apoio nesta etapa de desenvolvimento pessoal e profissional para realização deste trabalho.

A todos os funcionários e funcionárias do PROPAD, pelas orientações na parte acadêmica e administrativa.

E a todos que, diretamente ou indiretamente, participaram e contribuíram em algum momento na construção deste trabalho científico.

Muito obrigado!!!

*“Não te deixes vencer pelo mal,
mas vence o mal com o bem.”- Paulo
(Romanos 12:21)*

Resumo

A teorização dos conceitos discutidos neste estudo se torna necessário para a compreensão da maneira como os empreendedores do setor de jogos eletrônicos se relacionam entre si, e de que forma esses relacionamentos interferem na geração de melhores resultados no âmbito de seus negócios. A pesquisa está subdividida em dois eixos temáticos: O Empreendedor, na figura de agente do fenômeno em estudo, e as Competências Empreendedoras de relacionamento, através das quais o comportamento empreendedor se torna revelado na forma de características que possibilitam sua atuação. Foram detalhadas as competências, com foco na competência de relacionamento. Foi escolhido pelo pesquisador como área de estudo, o estado da Paraíba, considerando seus dois principais municípios: Campina Grande por ser reconhecido como referência regional no desenvolvimento de softwares e na indústria de informática e eletrônica, e pela capital João Pessoa apresentar-se como pólo atrativo de investimentos para o setor de tecnologia de informação e comunicação (TIC). Desta maneira, o estudo se justifica pela necessidade de se conhecer os modos como são construídas, vivenciadas e mantidas as relações entre empreendedores, com base em atributos que fortalecem a interação entre essas partes. As habilidades de relacionamento são reconhecidas como ferramentas úteis para alcançar os objetivos individuais dos empreendedores sem perder de foco a manutenção da rede como fonte de recursos. A interação entre os empreendedores possibilita que estes possam compartilhar recursos como forma de suprir suas necessidades na condução dos projetos, entretanto a intimidade e a amizade emergiram como fatores que podem corroer os resultados da parceria quando ocasionam acomodação e distanciamento entre os parceiros. Destaca-se o compromisso individual em manter a unidade e coesão da rede de parceria, fortalecendo a interação entre parceiros como um processo cíclico e retroalimentado pelos agentes atuantes, sustentado pelas habilidades interpessoais dos membros.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competência de Relacionamento. Habilidades Interpessoais. Jogos eletrônicos. Jogos Digitais.

Abstract

The theorization of the concepts discussed in this study becomes necessary for the understanding of how the entrepreneurs of the digital games sector relate to each other, and how these relationships influence the generation of better results in the context of their business. The research is divided into two main themes: The Entrepreneur, the phenomenon agent figure in the study, and the relationship of Entrepreneurial Skills through which entrepreneurial behavior becomes revealed in the form of features that enable their performance. Were detailed skills, focusing on the relationship of competence. Was chosen by the researcher as the study area, the state of Paraíba, considering its two main cities: Campina Grande to be recognized as a regional reference in software development and information technology and electronics industry, and the capital João Pessoa present as polo attractive investment for the information and communication technology (ICT) sector. Thus, the study is justified by the need to know the ways are built, lived and maintained the relationships between entrepreneurs, based on attributes that strengthen the interaction between these parties. Relationship skills are recognized as useful tools for achieving the goals of individual entrepreneurs without losing focus on the maintenance of the network as a resource. The interaction between the entrepreneurs allows them to share resources in order to meet their needs in the conduct of projects, however intimacy and friendship emerged as factors that can undermine the results of the partnership when cause accommodation and distance between partners. Individual commitment stands to maintain the unity and cohesion of the partnership network, strengthening the interaction between partners as a cyclical process and fed back by the active agents, supported by the interpersonal skills of the members.

Keywords: Entrepreneurship. Relationship Expertise. Interpersonal Skills. Eletronics Games. Digital Games

Lista de Figuras e Quadros

Figura 1 - Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal	34
Figura 2 - Competências para a qualidade do relacionamento interpessoal	63
Quadro 1 - Mapa de Codificação	64
Quadro 2 - Habilidade para Iniciar Relacionamento	65
Quadro 3 - Habilidade para Manter Relacionamento	69

Sumário

1	Introdução	16
2	Referencial Teórico	21
2.1	O Empreendedor	21
2.2	Conceito de competência	24
2.2.1	Competências empreendedoras	26
2.2.1.1	A Competência de Relacionamento	28
2.2.1.2	A competência de relacionamento no nível do indivíduo	31
2.2.1.3	A competência de relacionamento no nível coletivo	45
3	Caracterização do Setor de Jogos Eletrônicos Digitais	48
3.1	O setor de jogos eletrônicos digitais no Brasil	50
3.2	Panorama e perspectivas do setor de jogos eletrônicos (<i>games</i>)	52
3.3	O perfil do empreendedor do setor de jogos eletrônicos (<i>games</i>)	54
4	Procedimentos Metodológicos	57
4.1	Tipo e natureza da pesquisa	57
4.2	Construção do <i>Corpus</i> de pesquisa	58
4.3	Coleta dos dados	59
4.4	Tratamento dos dados	60
5	Análise e Discussão dos Resultados	62
5.1	Habilidades Sociais	63
5.1.1	Habilidades para Iniciar o Relacionamento	65
5.1.2	Habilidade para Manter o Relacionamento	69
5.2	Qualidade no Relacionamento	75
5.2.1	Confiança interpessoal	75
5.2.2	Satisfação interpessoal	77
5.2.3	Comprometimento	79
5.2.4	Solução conjunta das dificuldades	80
5.3.	Resultado da Parceria	82
5.3.1	Financeiro	83

5.3.2	Não financeiro	83
5.4	Comportamento Comunicativo Interpessoal	85
5.4.1	Qualidade de comunicação	85
5.4.2	Compartilhamento de informação	86
5.4.3	Participação	87
5.4.4	Planejamento	89
6	Considerações Finais	90
6.1	Recomendações Gerenciais	94
6.2	Limitações do estudo	96
6.3	Indicações para futuras pesquisas	96
	Referências	90
	Apêndice A - Roteiro de Entrevista	90
	Apêndice B - Termo de Compromisso e Cessão de Direitos	909
	Apêndice C - Glossário	90
	Apêndice D - Estrutura de nós de codificação	90

1 Introdução

1.1 Contextualização do tema

A tecnologia se apresenta como ferramenta importante para aumento da competitividade considerando um contexto diferenciado, que inclui diferentes estruturas organizacionais, novas formas de competição, globalização dos mercados e das cadeias de suprimentos, avanços na informática, facilidade da informação, conjuntura econômica e política (GUAN et al, 2009; BOWONDER et al, 2010; ASSELINEAU et al, 2010), e isso tem provocado mudanças cada vez mais perceptíveis na forma como as empresas atuam em suas indústrias.

Este cenário de rápidas e constantes mudanças possui influência na organização da sociedade por meio das atividades que as organizações desenvolvem e em conformidade com os modos como elas se relacionam (PEDROTTI, 2012). Nesse contexto, o empreendedorismo e a inovação são evidenciados como temas relevantes e têm se apresentado como instrumentos centrados na busca de soluções para os problemas enfrentados (ZAMPIERI, 2010; LIMA; LEITE FILHO, 2008).

No que concerne à questão da inovação, as organizações podem inovar em várias dimensões: processos, relacionamento com clientes, agregação de valor, sistemas de crédito e cobrança, e relacionamento com a comunidade, inclusive com os concorrentes e eventuais parceiros estratégicos (TERRA, 2007). Para isso, se faz necessária a adoção de diferentes medidas para que sejam estimuladas as transformações na empresa e em seu ambiente de negócios (MARTINS, 2014). Neste sentido, de acordo com Hoffmann et al (2011), para que uma organização tenha sucesso no desenvolvimento e implantação de novos sistemas operacionais e gerenciais, é necessário que sejam reunidos e combinados conhecimentos adicionais ao saber existente. O resultado prático desta junção é o lançamento, a comercialização e a apropriação de novos produtos, serviços e processos que agreguem valor ao empreendimento (VAZ; BARBOZA, 2014).

No setor de produção de jogos eletrônicos digitais, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e de maximização dos resultados faz com que os

empreendimentos busquem soluções para melhorar seu desempenho; não obstante, a capacidade dos empreendedores no sentido de desenvolverem o processo inovador como prática estruturadora essencial à sobrevivência de empresas criativas de software (GASPAR et al, 2009). Para isso, tais empreendedores freqüentemente fazem uso das facilidades de comunicação, conhecimento, e ambientes de interação e intensa relacionalidade, criando condições para as empresas possam atuar em redes de cooperação. Por tal motivo, a cooperação tem se apresentado como alternativa para a sobrevivência de empresas perante os novos cenários da economia global (SOUZA; TEIXEIRA, 2013), pois favorece a inserção e manutenção empresarial dos empreendimentos conectados em meio a mercados competitivos, fato que colabora para o alcance de resultados satisfatórios (BALESTRIN et al, 2014; ANTUNES et al, 2012; VAZ; BARBOZA, 2014).

No plano organizacional, empresas são levadas a cooperarem entre si por diversas motivações, tais como: carência de recursos, assimetria, falta de reciprocidade de cooperação, eficiência precarizada, carência de estabilidade e busca por legitimidade junto a potenciais *stakeholders* (OLIVER, 1990; VAZ; BARBOZA, 2014). Entretanto, numa dimensão que extrapola questões contratuais, para que as parcerias se efetivem, é necessária a atuação de um sujeito central, que faça uso de alguns elementos abstratos como a confiança, o comprometimento e a comunicação entre os interagentes da rede de cooperação. Então, considerando a natureza coletiva da ação empreendedora, a competência de relacionamento representa uma *expertise* essencial à articulação em rede e reside em fonte de recursos imprescindíveis à sustentabilidade do empreendimento (PAIVA JUNIOR; FERNANDES, 2012).

Este cenário proporciona o surgimento das redes facilitadoras do fluxo de recursos baseados em trocas, compondo uma configuração propulsora de informação e conhecimento (HOBSBAWN, 2004; BARON; SHANE, 2011), onde os relacionamentos em rede facilitam a cooperação entre parceiros com interesses comuns, visando reduzir custos ou agregar valor e competências que tragam benefícios para os envolvidos. Por sua vez, os resultados das empresas não resultam apenas da reunião de parceiros associados, mas também da qualidade e da natureza de suas relações (GRISI, 2008). Por isso, essas parcerias podem falhar quando não fica clara a compreensão de que, mais que relação comercial, trata-se de uma interação entre indivíduos (PAIVA JUNIOR; FERNANDES, 2012), muitas vezes, com interesses diferentes nesta relação.

Existem estudos sobre ações estratégicas que as organizações implementam visando atuar em conjunto por objetivos comuns, em sua grande maioria, voltados para projetos e ações efetuados em conjunto com grandes e médias empresas (GIMENEZ; GIMENEZ, 2010; VAZ; BARBOZA, 2014). Algumas pesquisas vêm tentando identificar as estratégias adotadas pelas pequenas empresas, pouco desenvolvidas em sua estrutura e limitadas quanto aos recursos para o desempenho das suas atividades (SOUZA; TEIXEIRA, 2013; VAZ; BARBOZA, 2014). No entanto, as competências empreendedoras, com foco na competência relacional, ainda não possuem uma associação com os resultados explorada de forma abrangente (SOUZA; TEIXEIRA, 2013).

Em pesquisa nos bancos de dados (p.e: Periódicos CAPES, SPELL e Google Acadêmico) referentes aos estudos publicados sobre o setor de tecnologia da Paraíba (PB), foi constatado que, não obstante alguns estudos analisarem o polo de Tecnologia de Informação e Comunicação desse estado, verificam-se poucos estudos acerca da interação entre empreendedores de forma geral, e, notadamente, os que atuam no segmento de jogos eletrônicos digitais.

O ato de desenvolver um estudo acerca de determinado tema visa à produção de um conhecimento novo, com relevância teórica e social, além de fidedigno ao campo estudado (LUNA, 1999). Portanto, a realização deste estudo tende a contribuir com a construção de um conhecimento sobre o setor de Jogos Eletrônicos no Estado da Paraíba, e se torna necessário ao aprofundamento do debate em torno das peculiaridades do setor, visando o fortalecimento do mesmo e a exploração de novas oportunidades.

O potencial tecnológico e econômico de um local pode ser compreendido como consequência direta da sua estrutura urbana e regional, pois a partir delas, um aglomerado de empresas pode surgir, proporcionando transformações no espaço urbano e na sociedade (SOARES, 2012).

O estado da Paraíba é foco de investigação neste estudo devido ao fato de o município de Campina Grande ser considerado referência regional no desenvolvimento de softwares e na indústria de informática e eletrônica (IBGE, 2013), e pela capital João Pessoa apresentar-se como um polo atrativo de investimentos para o setor de tecnologia de informação e comunicação.

As empresas do setor de tecnologia dependem da capacidade humana para implementar redes de informação eficazes, permitindo que haja um fluxo de recursos e conhecimentos que irão agregar componentes ao processo operacional (MORGADO, 2012), a partir de atributos da competência de relacionamento dos *players* envolvidos.

Desta maneira, o estudo se justifica pela necessidade de se conhecer como são processadas as relações entre empreendedores, sua construção e manutenção, efetuadas com base em atributos que fortalecem a interação entre essas partes. Portanto, este estudo contribui com novos achados e informações que facilitam o entendimento acerca de determinada cultura empreendedora do campo vinculado ao desenvolvimento do setor de jogos eletrônicos digitais, e proporciona referência conceitual e empírica para estudos futuros.

O surgimento de ambientes caracterizados pela criação de produtos inovadores exige a proposição de políticas, programas e ações que assegurem condições econômicas, sociais, institucionais e organizacionais favoráveis ao progresso tecnológico, manutenção e surgimento de novos empreendimentos. A efetividade desses instrumentos depende da correta compreensão das dinâmicas de geração e crescimento destes novos negócios, assim como das especificidades de suas demandas e processos (MENDES, 2008). Por isso, o ato de desvendar os conteúdos e *expertises* transacionados pelos empreendedores do setor, além de aprofundamento na temática que interessa aos próprios empreendedores, poderá oferecer uma contribuição ao desenvolvimento regional, na medida em que proporciona informações a possíveis parceiros, como Bancos, Governo, Instituições de pesquisa e fomento, no sentido de desenvolver novos produtos e serviços para um público com demandas bem específicas, minimizando riscos e incentivando o crescimento dos empreendimentos.

Um dos pontos críticos em relação ao tema estudado e com que este estudo visa contribuir reside no esforço por se descrever como acontecem as interações entre os empreendedores, por meio da descrição de ações desses quando da construção ou manutenção de relacionamentos, e assim, compreender a maneira pela qual os empreendedores geram sentido nessas relações. Ao compreendermos de que forma estes relacionamentos são estruturados, levantamos quais ações geram significados para as partes interagentes.

Assim, este estudo visa investigar **de que forma a competência de relacionamento contribui para a interação entre empreendedores voltados ao desenvolvimento de jogos eletrônicos no estado da Paraíba na condução dos seus projetos.**

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral descrever de que maneira a competência de relacionamento contribui para a interação entre empreendedores de empresas de jogos eletrônicos digitais (*games*) localizadas no estado da Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para ajudar a alcançar o propósito desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos como:

- Investigar os aspectos da qualidade da relação entre os empreendedores e o êxito das parcerias estabelecidas;
- Identificar de que forma da troca de expertises entre os empreendedores pode contribuir para o fortalecimento da rede a partir da competência relacional;
- Descrever como ocorre a estruturação dos relacionamentos de parceria que podem proporcionar vantagens competitivas aos empreendedores de jogos eletrônicos digitais.

2 Referencial Teórico

A teorização dos conceitos acessados neste estudo se torna necessário para uma melhor compreensão da maneira que os empreendedores do setor de jogos eletrônicos digitais se relacionam entre si, e de que forma esses relacionamentos interferem na geração de melhores resultados nos seus negócios.

A pesquisa está subdividida em dois eixos temáticos: O Empreendedor, na figura de agente e paciente do fenômeno em estudo, e as Competências Empreendedoras, através das quais o comportamento empreendedor se torna manifesto e evidenciado na forma de características que possibilitam sua atuação. Neste ponto, estudamos a figura do empreendedor, evidenciando os que se encontram inseridos no setor de jogos digitais, assim como analisamos as competências já conceituadas em estudos prévios, com foco na competência de relacionamento no processo de interação entre estes atores.

Além das referências conceituais sobre o empreendedor e as competências empreendedoras já mencionadas, na organização deste estudo são abordados alguns dados básicos sobre o setor de jogos eletrônicos digitais, ou *games*, contendo concepções acerca de redes relacionais, habilidades interpessoais e capital social.

2.1 O Empreendedor

No estudo do empreendedorismo, algumas áreas das ciências humanas e sociais merecem destaque, como por exemplo, a economia, a psicologia, a sociologia e a administração. Julien (2010) apresenta quatro abordagens (antropológica, sociológica, geográfica e econômica) que estudam o fenômeno do empreendedorismo, Fillion (1999) identificou duas correntes principais no empreendedorismo, as quais apresentam elementos comuns à maioria das abordagens. Zampier e Takahashi (2011) destacam quatro perspectivas na definição do empreendedorismo (econômica, psicológica, sociológica e construtivista), estas perspectivas definem sua importância para o seu melhor desenvolvimento.

Os economistas como Cantillon, Adam Smith e Schumpeter foram os precursores no estudo do empreendedorismo e destacaram a importância do

empreendedor para o desenvolvimento econômico da sociedade, voltando-se para os resultados e o impacto dos empreendedores no sistema econômico (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

A abordagem psicológica resulta de um arranjo particular de estímulos ambientais que reforçam e perpetuam os comportamentos mais adaptativos e impedem outras formas de comportamento frente aos negócios (LIMA; LEITE FILHO, 2008).

A abordagem sociológica analisa o contexto, os grupos sociais, onde os indivíduos estão inseridos e considera que as experiências vividas influenciam a escolha por empreender (GUIMARÃES, 2002; FEUERSCHÜTTE, 2006). Gomes et al (2013) destacam que a abordagem sociológica baseia-se na premissa de que o empreendedor é um criador de organização.

Zampier e Takahashi (2011) afirmam que a abordagem construtivista se refere ao empreendedor em uma perspectiva multidimensional, considerando traços individuais, características do empreendimento e fatores ambientais e econômicos.

Câmara e Andalécio (2012) afirmam que é possível identificar que, de acordo com a cultura de uma nação, as características empreendedoras podem ser mais bem explicadas, dando o sentido de uma relação direta com os fenômenos sociais entre os indivíduos.

Oliveira et al (2013), identificaram algumas características dos empreendedores de sucesso, entre os quais se destacam: perseverança, iniciativa e busca de oportunidades, objetivos, correr riscos, inovação e busca de informações, exigência com a qualidade, eficiência, independência, necessidade de realização, relacionamento interpessoal, liderança, comprometimento, e planejamento. Já Ferreira et al (2011) relataram como as características empreendedoras evoluíram desde o final do século XIX aos dias atuais.

O processo de empreender traz consigo uma série de aspectos conjugados, que o torna difícil de ser conceituado, tais como aspectos exógenos: conjuntura econômica, política, técnica, oportunidade; ou endógenos: motivação, desafio, criatividade, auto-realização, etc. De forma abrangente, o empreendedorismo busca compreender como surgem as oportunidades de criar algo novo (produtos ou serviços, mercados, processos

de produção ou matérias-primas, organização ou tecnologias) por determinados indivíduos, que usam meios diversos para explorar ou desenvolver coisas novas produzindo uma ampla gama de efeitos (SHANE; VENKATRAMAN, 2012).

O processo de empreender requer a criação ou o desenvolvimento de uma aplicação para uma coisa nova, que possa oferecer benefícios para as pessoas, e que possa vir a transformar oportunidades em negócios (BARON; SHANE, 2011). No entanto, o empreendedor não é necessariamente um inventor, mas deve ser um inovador, alguém que impulsiona o desenvolvimento econômico, social e cultural por intermédio da reforma ou da revolução nos padrões estabelecidos (COSTA et al, 2011). Para isso, é preciso ter atitude no sentido de se motivar para buscar a inovação sistemática, desenvolver conhecimentos e habilidades de relacionamento, além de aliar a intuição à experiência para transformar idéias em oportunidades (SCHUMPETER, 1998; TASIC, 2007; MORGADO, 2012).

2.1.1 O Empreendedor do Setor de Jogos Eletrônicos (*Games*)

O setor de jogos eletrônicos digitais, jogos digitais, ou simplesmente *games*, é caracterizado pela produção de um grande número de produtos para atender a um público que cresce a cada ano. Por isso, para o empreendedor do setor, a inovação está vinculada ao desenvolvimento de novos produtos, que podem ser entendidos como algo que proporciona uma experiência diferenciada de jogabilidade, diversão, e interatividade.

A ideia de inovação trás em si um viés de mudança, da construção de novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1998; MORGADO, 2012). Isto é um dado que, na prática, contribui para dinamizar a economia, uma vez que cria novos cenários e novos ambientes para a realização de trocas de recursos a partir da exploração das novas demandas surgidas neste contexto.

Conforme pesquisa realizada pelo instituto M. Sense (2013), o empreendedor digital é o fundador de uma empresa ou o idealizador de um projeto realizado através de um meio eletrônico (internet, por exemplo). São indivíduos que têm a habilidade de perceber e avaliar oportunidades de negócios e colocá-las em prática, não sendo apenas os idealizadores dos projetos, mas trabalham, financiam e abrem suas casas para o

desenvolvimento dos negócios. Por isso, o ciclo de desenvolvimento dos negócios é bastante curto, saindo do papel para o mercado rapidamente, com baixo percentual de negócios com investimentos de terceiros e profissional.

A pesquisa da M. Sense identificou ainda que estes empreendedores, em sua maioria pertencem às classes A e B, possuem elevado nível de escolaridade, com curso superior completo nas mais diversas áreas, nem sempre com formação em tecnologia. Após a abertura do negócio, eles sentem necessidade de uma maior qualificação para gerir suas empresas, e buscam nos cursos de pós-graduação o conhecimento para gerir suas empresas, priorizando cursos de administração ou gestão empresarial e marketing.

Além das características comuns a um empreendedor (criatividade, iniciativa, inovação), o empreendedor digital possui uma visão estratégica desenvolvida, pois o mercado é bastante dinâmico. Estas características, embora não se configurem como condições suficientes para fazer com que as pessoas invistam em oportunidades empreendedoras, podem influenciar na decisão de explorá-las (SHANE, 2013), ou obter sucesso na tentativa de captar os insumos necessários do ambiente através de atributos da personalidade do empreendedor.

Sendo assim, estes empreendedores assumem atitudes que estão vinculadas a aspectos comportamentais a partir das características psicológicas dos indivíduos. Estas características de personalidade são percebidas na forma de competências que podem ser denominadas competências empreendedoras (PAIVA JUNIOR et al, 2012).

2.2 Conceito de competência

De acordo com Fleury; Fleury (2001), no senso comum, competência é uma palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Este entendimento é atrelado a uma visão focada em resultados, onde a competência seria associada ao cumprimento ou não, de uma determinada tarefa. Por este motivo, o conceito de competência tem sido frequentemente associado a desempenho e eficiência, mas atualmente, estes conceitos vem sendo atrelados aos domínios do conhecimento na área da educação e à qualificação para o trabalho (ZAMPIER et al, 2012).

Ampliando este entendimento, o termo ‘competência’ pode tratar-se de uma denominação para determinadas habilidades, que foi absorvido pela literatura gerencial contemporânea e qualificado de diversas formas: competências essenciais, competências gerenciais, competências individuais e, além disso, tratado como uma ferramenta de gestão: a gestão por competências (SANTOS; NEPOMUCENO, 2009; OLIVEIRA; MELO, 2014).

A ideia de competência foi consolidada dentro de uma variedade de subcampos, sendo definida a partir da interação entre os indivíduos no trabalho, a execução das estratégias nas organizações, ou, ainda, a capacidade de nações ou sociedades (ZAMBALDI et al, 2010).

Nos estudos organizacionais, a noção de competência foi construída a partir de duas dimensões: do lado das organizações, a competência essencial (HAMEL; PRAHALAD, 1995) entendida como um conjunto ideal de qualificações, possibilitando ao indivíduo desenvolver um desempenho superior no trabalho, e do lado dos trabalhadores, as competências individuais, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes identificados através da análise funcional/ocupacional do desempenho e das responsabilidades assumidas pelo indivíduo (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007), ambas entrelaçadas com a gestão estratégica da organização (SANTOS; NEPOMUCENO, 2009).

No plano da gestão, a noção de competência está vinculada a um acúmulo de conhecimentos (ou saberes) múltiplos e integrados, associados a uma visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001). Esses saberes compreendem um saber agir, um saber aprender, mobilizar conhecimentos no contexto profissional e um saber integrar a multiplicidade e a heterogeneidade de saberes (NEPOMUCENO; SANTOS, 2009), e o desenvolvimento de tais capacidades torna-se imperativo para a sobrevivência, sendo compreendido pelo processo de aprender a aprender, e traduzidos na prática de geração do crescimento organizacional através de mecanismos de formação de competências (DEMO, 1994). Neste aspecto, o aprender a aprender se refere a um processo de abertura para absorção de informações do meio, através das inter-relações entre os processos de desenvolvimento das competências empreendedoras e a aprendizagem advinda das atividades empreendedoras que os sustentam (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

2.2.1 Competências empreendedoras

As ações empreendedoras são um reflexo das competências empreendedoras por representarem, na prática, a sensibilidade para identificação de oportunidades, a capacidade de criar relacionamentos em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, o posicionamento em cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da organização (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Neste sentido, Fleury e Fleury (2001), definem as competências empreendedoras como um ‘saber agir’, que pode ser compreendido como uma capacidade de mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Tal visão é corroborada por Mello et al (2006), que definem este saber agir como características que envolvem diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos.

Esta conexão percebida entre as competências e as ações empreendedoras, proporcionou a criação do conceito proposto por Snell e Lau (1994), o qual consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou realização efetiva do negócio (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

No plano individual, a noção de competências empreendedoras assume uma dimensão mais ampla em relação às características de personalidade, pois elas abrangem também as habilidades e as atitudes – definidas pela capacidade de ‘saber ser’ (OLIVEIRA; MELO, 2014), que pode ser traduzida como os atributos individuais de personalidade na forma de habilidades para direcionar conhecimentos, experiência, capacitação, educação, e percepção do meio para obter sucesso em seus negócios (PAIVA JÚNIOR et al, 2003).

Assim, a competência empreendedora pode ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permite a um indivíduo imprimir

ações, estratégias e sua visão na criação de valor, tangível e intangível, para a sociedade (ANTONELLO, 2005).

No estudo das competências empreendedoras, pesquisadores têm se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitem a identificação, por parte destes estudiosos, de conhecimentos, habilidades, atitudes, enfim, de competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades.

Dessa forma, Paiva Júnior et al (2003), e Nepomuceno e Santos (2009), baseados no estudo de Man e Lau (2000) mapeiam sete competências empreendedoras assim divididas e caracterizadas:

i. A **Competência de oportunidade** está relacionada à capacidade que o empreendedor possui de observar, identificar, e atuar em potenciais oportunidades percebidas no meio;

ii. As **Competências conceituais** se referem à capacidade de percepção das situações do ambiente (interno e externo) sob diversos prismas, possibilitando encontrar alternativas distintas para as questões enfrentadas no seu processo decisório;

iii. As **Competências administrativas** relacionam à sensibilidade em constatar necessidades e decidir pela adequada alocação de talentos, recursos, através de mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle;

iv. As **Competências estratégicas** estão vinculadas à capacidade de leitura dos cenários, e definição e implementação de estratégias, em sintonia com informações diversas e ajuste de percepções na direção das forças ambientais;

v. As **Competências de comprometimento** estão relacionadas à habilidade do empreendedor de manter o foco, o direcionamento e a dedicação ao negócio, mesmo nas situações de adversidade, motivado pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos imediatos;

vi. A **Competência de equilíbrio / suporte** se refere à capacidade de aprender e adaptar conhecimentos de experiências passadas, gerenciar apropriadamente o tempo; equilibrar a dedicação ao trabalho com a vida familiar, cuidar da saúde e divertir-se;

manter o controle em situações de crise; e manter a integridade não envolvendo a empresa em negócios ilícitos.

vii. A Competência de relacionamento, que compreendem a capacidade de criação e fortalecimento de redes de relacionamento, através das habilidades do empreendedor, baseada em atributos específicos na formação dos relacionamentos.

Conforme descrito nos estudos de Man e Lau (2005), a competência de relacionamento proporciona as condições necessárias para a criação de confiança e fortalecimento da reputação junto a parceiros atuais ou futuros.

O estudo em pauta será norteado a partir da análise desta competência aplicada ao setor de jogos eletrônicos digitais.

2.2.1.1 A Competência de Relacionamento

A competência de relacionamento está intimamente ligada a características de personalidade dos indivíduos, que favorecem a construção de parcerias de qualidade, com alta possibilidade de sucesso nas trocas relacionais. Por isso, esta competência pode ser considerada como um fator diferencial competitivo nas organizações; podendo ser compreendida como a habilidade de mediar eficazmente as necessidades relacionais e situacionais, de forma que esta cumpra com as exigências no contexto em que estão inseridas (RESENDE, 2003; VALLE, 2006; CRISPIM; FRAGNANI, 2010). Deste modo, o aperfeiçoamento da competência interpessoal é importante para a qualidade dos relacionamentos (TOCHER et al, 2012), contribuindo para o êxito das parcerias a partir de algumas habilidades sociais, como liderança, comprometimento a equipe, paciência no trato com clientes e funcionários, e capacidade de saber ouvir (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Estudo realizado por Zambaldi et al, (2010), onde foram observadas as relações interpessoais entre um provedor de serviços offshore e seus clientes, destaca as características pessoais e habilidades que poderiam ajudar os trabalhadores a construir relações mais eficazes, e propões duas construções: a sensibilidade cultural e a competência relacional.

Os relacionamentos podem ser vistos como fontes de identificação de oportunidades, captação e utilização de recursos inerentes as redes de convívio dos empreendedores (MINNITI; TURINO, 2013; FERNANDES, 2013). Para acessar esses recursos, físicos ou não, os indivíduos utilizam de contatos com outros indivíduos, buscando ajuda entre amigos, familiares, colegas de trabalho e com outras pessoas fora de seu círculo de convivência social (BIRLEY, 1986; VASCONCELOS et al, 2007). A este processo de interação, Filion (1993) chamou de ‘sistema de relações’, o que pode ser compreendido como fator facilitador para a ampliação e realização da visão empreendedora, uma vez que envolve a interação com pessoas. A clareza da visão central e complementar contribuiria para a formação de critérios de seleção entre as pessoas que participam deste sistema de relações, baseado nos contatos entre os pretensos parceiros. Esses contatos entre indivíduos têm como objetivo, não apenas captar recursos financeiros para dar início a um novo projeto de negócio, mas também captar apoio técnico, aconselhamento, informações, e suporte social e emocional para o ato de empreender (VASCONCELOS et al, 2007).

Na condução de seus negócios, os empreendedores freqüentemente buscam a atuação com parceiros visando a otimização da *performance*. Esta otimização pode ser obtida pela confluência de esforços entre os indivíduos na forma de acoplagem de competências, dirigida para o alcance da visão empreendedora (JULIEN, 2010; FERNANDES, 2013).

Neste contexto, a ação de iniciar e manter relacionamentos faz parte do processo de empreender através da criação de parcerias, cooperação ou atuação em redes. Conforme mencionado por Pereira e Pedrozo (2006), o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas (LEAL; GOMES, 2010). Ao participar de uma rede, empresas e indivíduos buscam alcançar determinados objetivos que dificilmente seriam atingidos de forma individualizada (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Por isso, as redes de relacionamentos são construídas a partir da atuação de indivíduos ativadores de rede, que através do alinhamento dos interesses, estabelecem relações estratégicas com clientes, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições que lhe gerem resultados compartilháveis, buscando intercambiar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador (MOGER, 2007; FERNANDES, 2013).

Indivíduos com capacidades de ativação das redes com base na construção de relacionamentos são dotados de poder de articulação dos seus pares, inspirados em relações interpessoais estreitas com atores-chave, e a efetividade de sua ação em rede é influenciada pelo seu carisma, comunicabilidade e competência técnica (COGLISER et al, 2012).

O empreendedor relacional busca no outro a complementaridade de suas debilidades e procura investir em parcerias de longa duração, baseadas em realizações significativas para ambas as partes. Logo, o empreendedor relacional envida atenção mais para o alcance de grandes resultados, e menos para eventuais fatos que possam ser nocivos ao processo de interação, como forma de salvaguardar a relação, principalmente com seus parceiros estratégicos (PAIVA JÚNIOR, 2004; FERNANDES, 2013).

Neste sentido, o empreendedor relacional busca o sentido da cooperação, através da construção da confiança, acordos sobre os movimentos, sentimento de pertencimento, equilíbrio de poderes, troca de informações transparentes e compartilhamento de valores (FERNANDES, 2012). Logo, essa interação se fundamenta no conhecimento entre os parceiros (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012). Esse comportamento fortalece os laços relacionais do empreendedor de modo a garantir ganhos compartilhados, especialmente porque estas interações acontecem sem uma formalização contratual (FERNANDES, 2012), já que nesse contexto fundamentado por meio das relações sociais, os contratos formais tendem a ser menos importantes que contratos informais (LARSON, 1992; VASCONCELOS et al, 2007).

Estas interações ocorrem através da confluência de esforços entre os parceiros na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora em busca de melhoria de *performance*, conforme sustenta Paiva (2004). Por isto, o empreendedor recorre a essas relações como fontes de conhecimento, informações ou capacidades dos parceiros que possam contribuir com a sua atividade. Da mesma forma, oferecem suas *expertises* num sistema de trocas. Fato é ratificado por Lin (2001), ao destacar que esse sistema de transações entre os indivíduos, onde estes podem ser credores e devedores simultâneos, são formas de promoção e manutenção de relações sociais, assim como fontes de reconhecimento social, pois as relações de troca num relacionamento de longo prazo possuem interações assimétricas de trocas.

Para que estas relações tenham êxito, é necessário que exista investimento do empreendedor, através do uso de suas habilidades interpessoais para manter a coesão do grupo, e elevar os ganhos compartilhados em detrimento de ganhos individuais. Este investimento realizado por pessoas em seus relacionamentos é fonte de credibilidade e proporciona a atração de recursos para o grupo, possibilitando que os indivíduos ou grupos possam acessar os recursos dispersos no ambiente, reforçando a sua identidade e se tornando reconhecidos no seu espaço social. (FERNANDES, 2012).

Este fato demonstra a importância de a rede de relacionamentos existir na condição de estrutura utilizada pelo empreendedor na obtenção de recursos e aprendizagem (LIN, 2001; MOGER, 2012). Então, na medida em que o relacionamento evolui através do esforço na qualidade da interação social e no comportamento comunicativo (MELLO et al, 2012), gera um nível de confiança e reciprocidade que possibilitam uma integração operacional, administrativa e estratégica através de pesquisa e desenvolvimento, produtos, inovação e ganho de qualidade (LARSON, 1992; VASCONCELOS et al, 2007).

A carência de competências interpessoais na figura do empreendedor tem como consequência a desintegração de esforços, desencontros na comunicação, deterioração do desempenho grupal, diminuição da produtividade e a consequente dissolução do grupo de trabalho (MOSCOVICI; MARKOVÁ, 2003; RESENDE, 2003; CRISPIM; FRAGNANI, 2010). Isto porque, o empreendedor, ao relacionar-se em um grupo, depara-se com diferentes individualidades, sejam de conteúdo intelectual, emocional, cultural, religioso, ambiental, entre outros. Logo, a forma como as diferenças são administradas e as semelhanças são conduzidas, influenciam o grupo em seus processos comunicativos e relacionais de forma geral, onde são construídas as relações de trocas em rede (CRISPIM; FRAGNANI, 2010). Assim, as competências do relacionamento se apresentam como componente da interação entre empreendedores que atuam em cooperação, na condição de ferramenta de busca por resultados, e reforça a compreensão da natureza coletiva da atividade empreendedora.

2.2.1.2 A competência de relacionamento no nível do indivíduo

Sobre o estudo dos aspectos da relacionabilidade empreendedora, Johannisson (2000) e Hite (2003) propõem que, inicialmente, se devem estudar os relacionamentos

no nível dos indivíduos, pois, principalmente em pequenos negócios, o empreendedor é o principal detentor do conhecimento e quem toma a condução do negócio. Desta forma, os indivíduos, quando iniciam seus negócios, se valem da força das interações pessoais dos proprietários (HITE, 2003; VASCONCELOS et al, 2007). Isto se explica porque, num primeiro momento do processo empreendedor, os indivíduos buscam mobilizar sua rede de relações pessoais para obter recursos (físicos, informação, conhecimento técnico, apoio emocional, capital, contatos para negócios, etc.) com o objetivo de transformar visões e planos de negócio em realidade (JOHANNISSON, 2000; VASCONCELOS et al, 2007).

Neste raciocínio, a questão da competência do relacionamento está vinculada às habilidades interpessoais dos indivíduos, que visam criar conexões que aumentem a exposição do indivíduo a diferentes fontes de informação e novas ideias (GRANOVETTER, 1985; MINNITI; TURINO, 2013). Por isso, a competência relacional se traduz na maneira como os indivíduos estabelecem as suas diversas relações buscando obter recursos que não dispõe isoladamente e oferecer possibilidades de atuação em conjunto.

A formação profissional e acadêmica não prepara o profissional para desenvolver a competência relacional, por isso torna-se imperativo para o empreendedor aprender a lidar com as pessoas no meio social (MARTINS, 2012). Dessa maneira, pode existir a necessidade de os empreendedores terem de se relacionar para obter os recursos (JOHANNISSON, 2000) que, por diversos motivos, não estão disponíveis internamente na empresa, e que, de outra forma, não seriam facilmente acessados por meio de transações de mercado (SENSEBRENNER, 1993; VASCONCELOS et al, 2007).

O empreendedor faz uso de habilidades sociais visando construir uma relação de troca com parceiros. Estas habilidades se manifestam desde o reconhecimento da oportunidade, quando o empreendedor em um movimento para a concretização do negócio busca num parceiro as habilidades que lhe faltam, induzindo a participação do outro, e continua no esforço de comunicação, no sentido de se entender com o outro para facilitar a interação e alcançar um resultado satisfatório (MELLO et al, 2006; FERNANDES, 2013).

Ao atuarem em conjunto na busca por maximizar seus resultados, os indivíduos criam um sistema de trocas fundamentado nos relacionamentos como fonte de recursos, explicado pela teoria do capital social, um ativo coletivo que garante aos membros do grupo créditos que podem ser utilizados para o alcance de seus objetivos. (PAIVA, 2009).

A teoria do Capital Social descrita por Bourdieu (1998) acessa a ideia de que as relações interpessoais podem ser capitalizadas, ou seja, revertidas em capital na medida em que se torna possível acessar o conjunto dos recursos que estão disponíveis numa rede a partir das interações entre um grupo de individualidades. Portanto, ao estar inserido em uma rede social o empreendedor pode obter recursos que, aplicados no atendimento das suas estratégias, oferecem vantagens competitivas que possibilitam o posicionamento adequado do seu negócio (SALAFF, 2003; MINNITI; TURINO, 2013).

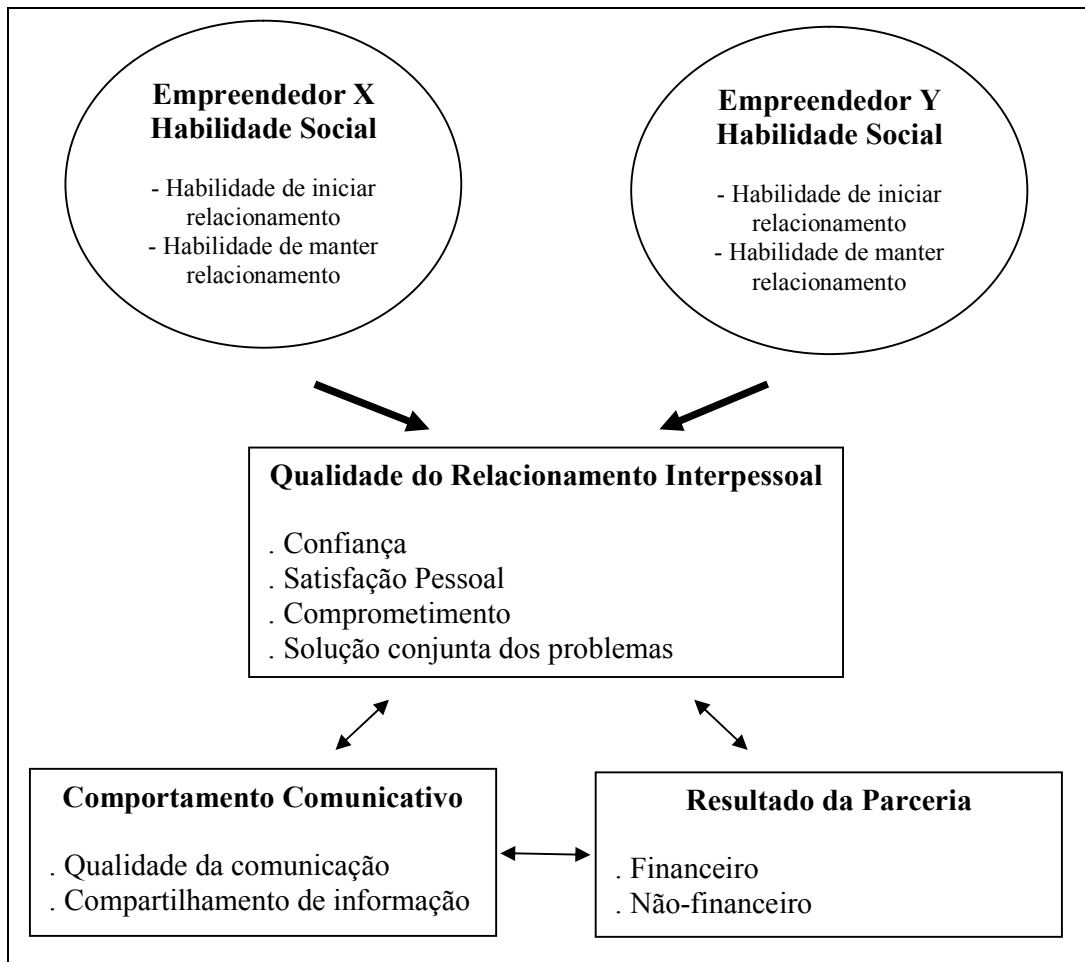
Estudo realizado por Minello et al, (2012), demonstra o valor da competência relacional ao descrever relatos de experiências de empreendedores que vivenciaram algum insucesso nos seus negócios, e reconhecem que a busca por relacionamentos em redes se faz importante para o sucesso do empreendimento (PAIVA JÚNIOR, 2012). Neste raciocínio, Freire et al, (2013) afirmam que a qualidade do relacionamento interpessoal, associada a capacidade de atuar em conjunto são fatores importantes para o desenvolvimento de um bom trabalho. Por isso, aprimorar a competência interpessoal se torna essencial para a construção de relações de parceria bem sucedidas (TOCHER et al, 2012; PAIVA JÚNIOR, 2012).

Um estudo realizado por Carter et al (2009) em uma organização sem fins lucrativos, sugere que a adoção de mecanismos que fortaleçam as relações interpessoais em uma orientação voltada para o mercado interno, pode se constituir em vantagem competitiva através da exploração das competências relacionais e interpessoais de seus funcionários.

A competência relacional consiste em 5 dimensões que tornam os indivíduos propensos a iniciar relacionamentos (assertividade; domínio; competência instrumental; timidez (variável negativa) e a ansiedade social (variável negativa) e 5 dimensões que proporcionam melhorias nas relações ao longo do tempo: intimidade; confiança; sensibilidade interpessoal; altruísmo e tomada de decisão. Cabe observar que as

competências de comunicação devem ser consideradas no estudo das competências relacionais (CARTER et al, 2011).

Figura 1 – Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal



Fonte: Adaptado de Phan, Styles e Patterson (2005); Fernandes (2013).

A Figura 1 ilustra como, no processo de construção de relacionamentos, as competências sociais do empreendedor, na prática, são compostas por duas habilidades: habilidade para iniciar relacionamento, e a habilidade para manter relacionamento, conforme explicado adiante. Estas habilidades possuem relevância neste estudo, pois inserem os indivíduos como ativadores de rede, - pessoas com habilidades de relacionamento junto a grupos de referência (MOGER, 2000) -, e mantenedores de rede, indivíduos que proporcionam o estabelecimento e manutenção de relações estratégicas com parceiros, clientes, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais

instituições que lhe gerem significados compartilháveis, buscando a troca de recursos que intensificam o processo inovador (PAIVA JÚNIOR et al, 2010).

2.2.1.2.1 Habilidade para iniciar relacionamento

A habilidade para iniciar relacionamentos, sob a ótica individual, é transpassada pelo conceito da **competência social**, estudada pela psicologia do desenvolvimento nas interações sociais entre pares, e influenciada pelos paradigmas da cognição social, e da aprendizagem social (HÖHER-CAMARGO, 2007).

Hartup (1989), em estudos realizados com crianças, propõe existência de dois tipos de relacionamentos: vertical e horizontal. O primeiro envolve uma relação com pessoas de maior poder social ou conhecimento (por exemplo, pais, professores ou irmão mais velhos). O segundo se refere a relacionamentos recíprocos e igualitários, de mesmo poder social e comportamentos originados a partir de um repertório de experiências semelhantes (por exemplo, parceiros, colaboradores, ou até concorrentes) (HÖHER-CAMARGO, 2007).

De acordo com Höher-Camargo (2007), a principal premissa do estudo de Hartup é de que a competência social é em sua maior parte, aprendida na interação entre companheiros, pois esta permite vivenciar experiências que dão origem a troca de ideias, papéis, e o compartilhamento de atividades que exigem negociação interpessoal, e discussão para resolução dos conflitos.

Ou seja, mesmo em diferentes conjunturas de poder, a capacidade de iniciar um relacionamento é fruto de oportunidades de interação entre pessoas. Neste raciocínio, Fleury e Fleury (2001) defendem que o desenvolvimento das competências sociais está relacionado à interação entre pessoas. Este processo de construção de relacionamentos é estruturado com base em algumas características interpessoais dos indivíduos, tais como a assertividade, manifesta na forma de habilidades como saber ouvir, falar, se posicionar, respeitar os próprios direitos e os direitos da outra pessoa (ELIAS; BRITTO, 2007). Estas habilidades são fontes de identificação entre os indivíduos e geram confiança na interação entre as partes, auxiliando no estabelecimento de relacionamentos de qualidade (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

A construção de relacionamentos passa por um processo de troca de expertises, e conforme apontam Fleury e Fleury (2001), e está associada a verbos cujos significados são vinculados ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e possuir visão estratégica. Por isso, a construção de um relacionamento, ao ser qualificado por seus integrantes como significativo em comparação com outros intercâmbios sociais, oferece possibilidades distintas daquelas identificadas separadamente em cada um dos indivíduos que nele interagem (SOUZA; HUTZ, 2008). Desta forma, na operacionalização do seu negócio, o empreendedor busca mobilizar relacionamentos para acessar recursos na consecução dos seus objetivos, envidando esforços na captação e disponibilização de tais recursos de acordo com o nível de expectativas destas relações (ELIAS; BRITTO, 2007).

Os relacionamentos construídos neste contexto se apresentam na forma de um movimento que define as intenções do indivíduo para com o grupo, num intercâmbio que pode prover a aceitação social requerida para acessar a nova rede e usufruir dos seus recursos (FERNANDES, 2006; FERNANDES, 2013), a partir da criação de credibilidade e confiança entre os parceiros (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

2.2.1.2.2 Habilidade para manter relacionamento

O agente empreendedor tende a, na realização dos seus projetos, buscar formas de complementaridade das suas debilidades e para isso, investe em parcerias de longa duração, baseadas em realizações significativas para as partes envolvidas. Desta forma, direciona sua energia mais para a obtenção dos resultados e menos para pequenos fatos decorrentes do processo interativo, como forma de salvaguardar suas relações de troca (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

Os relacionamentos desenvolvidos a partir destas relações de troca de recursos entre parceiros são baseados em alguns atributos que fortalecem a parceria e oferecem condições para sua manutenção ao longo do tempo. Um deles é a confiança, uma vez que ela oferece credibilidade, e estimula a fidelidade nas relações (PAIVA JÚNIOR et al, 2010). Outro atributo importante para a manutenção dos relacionamentos é a capacidade de atração de recursos (técnicos, financeiros, informações, etc), que possibilitem o desenvolvimento do empreendimento.

A manutenção de relacionamentos está ligada ao conceito de redes sociais. É na Rede Social que os empreendedores vão buscar os recursos de que necessitam na operacionalização do seu negócio. Daí a necessidade de engajamento e envolvimento dos empreendedores com as redes sociais onde estão inseridos, a qual remete a noção de sustentabilidade dos negócios, que se fundamenta na percepção da conformação dos laços pessoais do empreendedor como ativos intangíveis e únicos que permitem o desenvolvimento dos empreendimentos e a identificação de novas oportunidades de negócios (PAIVA JÚNIOR et al, 2010; FERNANDES, 2013).

Na perspectiva individual, este processo se dá através de indivíduos denominados ativadores de rede, indivíduos com habilidades interpessoais que propiciam a existência e manutenção da rede social. São estes indivíduos, os responsáveis naturais por estabelecer e regular relações estratégicas que geram significados compartilháveis aos membros da rede, de modo a proporcionar o intercambio de informações e dinamizar o processo inovador (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012). A principal questão se dá, de que forma o indivíduo utiliza os recursos imersos na rede, na forma de ativos sociais, para obter ou manter ganhos.

Em última análise, é possível inferir que, a partir do momento em que o indivíduo se beneficia do investimento em um ativo coletivo, todo o grupo também se beneficia, pois os ganhos individuais auferidos retornam para o coletivo na forma de ativos sociais (HAN, 2007).

2.2.1.2.3 Qualidade no Relacionamento

Construto teórico definido através do pressuposto de que todo relacionamento, para ser duradouro, necessita do atendimento de alguns atributos que fortaleçam as ligações entre as partes envolvidas. Para definição destes atributos, fizemos uso do modelo proposto por Paiva Júnior e Fernandes (2012), a partir das proposições sobre Confiança Interpessoal; Satisfação Interpessoal; Comprometimento; e Solução Conjunta dos Problemas, que aqui foram tratadas como variáveis deste composto.

Embora a noção de qualidade seja subjetiva, no relacionamento interpessoal ela assume uma dimensão fundamentada na ideia de que o composto de confiança e

comprometimento contribui com a satisfação entre os parceiros e por consequência, fortalecem os esforços de cooperação visando a solução conjunta das dificuldades (FINK et al, 2008).

2.2.1.2.4 Confiança interpessoal

A variável Confiança está ligada a capacidade de os parceiros acreditarem no sucesso da relação e no grau de investimento de recursos (físicos, financeiros, de tempo, de esforço, etc) para se garantir o êxito da parceria.

De acordo com Paiva Júnior e Fernandes (2012), uma relação propensa à desconfiança entre os parceiros tende a desencadear comportamentos que irão provocar a erosão do relacionamento, pois sua construção envolve um envolvimento das partes na esfera da equidade. Tal afirmação parte do pressuposto de que a interação se dá num processo bilateral, onde o investimento realizado por cada parceiro se dá através da sensibilidade na compreensão dos desdobramentos da ação individual na alçada coletiva.

Esta perspectiva coaduna com os estudos de Granovetter (1973), sobre os laços fortes e fracos nas redes de relacionamentos. O autor destaca que redes de laços fortes são fruto de relações mais próximas e por isso podem proporcionar um clima de elevado grau de confiança, no entanto podem também criar grupos fechados, de difícil acesso e onde as informações se repetem. Já as redes de laços fracos se formam a partir de relações mais distanciadas, e por isso exigem um maior esforço do empreendedor para captar recursos e acessar outras redes.

Os estudos de Blumberg et al (2012) reforçam este entendimento ao destacar que a confiança entre pessoas se desenvolve através de experiências compartilhadas e pela troca de favores, começando com trocas de baixo risco, antes de se realizarem trocas maiores. Os autores demonstram que a confiança facilita o acesso ao capital social, uma vez que aumenta a possibilidade de um membro da rede acessar recursos de outros membros para suprir suas necessidades. Como vantagem desse formato de relação, está a criação de uma atmosfera de confiança, que facilita as relações não contratuais como o compartilhamento de informações, e a redução de comportamentos oportunistas (SILVA, 2012).

2.2.1.2.5 Satisfação interpessoal

O fator Satisfação está associado a duas dimensões: a primeira seria quantificável, vinculada aos resultados que essa relação oferece a ambas as partes. Um empreendedor pode estar satisfeito numa relação pelos efetivos ganhos financeiros, operacionais, técnicos, ou de qualidade que esta proporciona. E uma dimensão não-quantificável, ou cognitiva, que seria relacionada à percepção da qualidade da interação (GELDEREN et al, 2005).

Neste aspecto, fica claro que a **satisfação interpessoal** está intimamente ligada à percepção de tratamento com respeito, dignidade, cortesia e empatia (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

2.2.1.2.6 Comprometimento

A habilidade interpessoal vinculada ao **comprometimento**, neste estudo, é composta de duas variáveis: comprometimento e disponibilidade. Conforme destacado por Paiva Júnior e Fernandes (2012), os empreendedores, para comprometerem-se com os relacionamentos, precisam estar dispostos a construir e manter relações próximas com os seus parceiros de forma a potencializar os ganhos advindos das interações. Ou seja, o nível de comprometimento dos parceiros está associado ao grau em que estes desejam aumentar seus ganhos e o quanto acreditam na relação.

Este interesse gera **disponibilidade** que se traduz na medida em que um parceiro esteja disposto a contribuir efetivamente para ajudar o outro, em detrimento de investir seu tempo em seus objetivos pessoais. Este compromisso com o sucesso do relacionamento foi descrito Morgan e Hunt (1994) e pode ser compreendido como a crença que os parceiros têm de que o relacionamento existente é tão importante que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo. (BARAKAT et al, 2011).

2.2.1.2.7 Solução conjunta das dificuldades

No processo de interação entre membros de diferentes características de personalidade, capacidade financeira, técnica, e interesses pessoais, é natural que surjam problemas de diversas ordens. No entanto, é imprescindível destacar que o processo

empreendedor demanda que os indivíduos busquem permanecer unidos visando à superação dos problemas (PAIVA JÚNIOR e FERNANDES; 2012).

Neste sentido, Humphries e Wilding (2004), destacam que o conflito é inerente a qualquer relacionamento devido às relações de interdependência entre as partes, e que a maneira como as partes solucionam os conflitos oferece influência direta nos resultados dos empreendimentos de ambos.

Por isso, é necessário certo grau de assertividade e tomada de perspectiva nas discussões que levarão as soluções conjuntas dos problemas enfrentados (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

2.2.1.2.8 Resultado da Parceria

A avaliação da *performance* de uma parceria está estritamente atrelada aos resultados obtidos na relação entre as partes. Estudos realizados por Covey (1989) descrevem os graus de confiança e de cooperação numa ação compartilhada, diretamente relacionados com os resultados da parceria. Fynes, Burca, e Voss (2005) contribuem com esta afirmativa ao expandirem o entendimento sobre os resultados da parceria ao declararem que a satisfação com os resultados do negócio decorre também dos resultados de práticas relacionais, gerando o que foi denominado de satisfação total.

Neste sentido, os autores tratam da avaliação dos resultados da parceria sob os aspectos financeiro e não-financeiro. O aspecto financeiro se refere a resultados vinculados ao fruto do processo operacional do negócio, expressos através dos dados e demonstrações contábeis. O aspecto não-financeiro aborda atributos do relacionamento pautados em fatores simbólicos que contribuem para o sucesso da parceria como a confiança. O aumento da confiança na continuidade do relacionamento facilita as operações, reduzem os custos da transação, aumentam o volume de negócio e geram resultados relacionais (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES; 2012).

2.2.1.2.8.1 Financeiro

A dimensão financeira está focada na perspectiva econômica da relação, considerando que as ações realizadas pelo empreendedor são impulsionadas por valores

econômicos. De acordo com este ponto de vista, a razão de existência das empresas consiste em satisfazer as necessidades básicas dos clientes e obter resultados econômicos (BARAKAT et al, 2011).

Paiva Júnior e Fernandes (2012) contribuem com a noção de que essa perspectiva está vinculada ao processo de criação de riqueza por meio da operação de negócio e do seu processo de avaliação da criação de valor ao citarem alguns fatores, como expectativa de geração de fluxo de caixa e retornos sobre investimento, tolerância a risco e tempo.

Outros fatores relacionados ao resultado econômico da relação compreendem os ganhos indiretos vinculados ao processo, como eficiência de produção e distribuição, custos de entradas e saídas, e inserção em mercados a partir dos níveis de renda do consumidor (SHETH et al, 1988). Portanto, o processo de interação pode proporcionar resultados diretos e indiretos aos parceiros.

2.2.1.2.8.2 Não financeiro

Os resultados não-financeiros também podem ser classificados também como não-econômicos, pois levam em conta fatores sociais e aspectos psicológicos no comportamento dos indivíduos e não são baseados apenas nas trocas econômicas entre os mesmos (SHETH et al, 1988; BARAKAT et al, 2011).

Estes aspectos sociais e psicológicos encontram expressão nos relacionamentos firmados em parceria na busca por melhores resultados. Resultados satisfatórios tornam as relações mais suscetíveis a reforçar a confiança, o comportamento comunicativo e a qualidade da interação. Isto porque os parceiros podem identificar, a partir da própria experiência, que o resultado da parceira ajudaria a alcançar os seus objetivos futuros. À medida que vão investindo nos relacionamentos, eles vão sendo firmados ou reforçados, como se fosse uma cadeia de retroalimentação que faz com que os retornos não financeiros surjam com maior relevância (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

2.2.1.2.9 Comportamento Comunicativo Interpessoal

A comunicação é fator relevante para o sucesso de qualquer tipo de relação. Num processo de interação entre dois ou vários indivíduos, o emissor das mensagens verbais ou não-verbais para os receptores, deve ter a consciência de que nesse processo, podem ocorrer estáticas ou falhas no processo comunicativo. Esses problemas na comunicação podem interferir na qualidade do relacionamento na medida em que podem acarretar em informações incompletas, descontraídas, equivocadas, ou falseadas, gerando perda de confiança e falta de comprometimento com o sucesso da relação.

Neste aspecto, a habilidade do empreendedor de manter um Comportamento Comunicativo Interpessoal facilita o processo de interação entre parceiros, pois proporciona um fluxo de informações de qualidade e confiabilidade.

Humphries e Wilding (2004) assinalam que o comportamento comunicativo é um dos principais fatores que contribuem para o êxito dos negócios. Esses autores definem que o comportamento comunicativo é uma habilidade baseada principalmente na qualidade da comunicação, compartilhamento de informação e participação. Logo, um comportamento comunicativo ajuda a reduzir disfunções entre os sócios e aumenta a o desejo de continuidade do relacionamento.

Os componentes da habilidade manifesta do Comportamento Comunicativo, se referem as seguintes variáveis: Qualidade da comunicação, Compartilhamento de Informações, Participação, Negociação com Parceiros, e Planejamento.

2.2.1.2.10 Qualidade de comunicação

O processo comunicativo, isto é, o ato de emitir e receber mensagens que podem ser decodificadas, exerce função indispensável nas relações sociais. É através dele que pessoas e organizações se relacionam com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes (SANTOS, 2012).

Basicamente, o processo de comunicação pode ser compreendido como uma atividade composta de dois propósitos principais: oferecer informações e compreensão

necessárias para que as pessoas possam conduzir suas atividades; e desenvolver as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação (HAMPTON, 1992). Complementando, Santos (2012) define comunicação como um processo social de interação, onde o pensamento é transmitido por algum canal, o fluxo de informações é permanente e intercambiável em diversas situações sociais e a informação é compreendida por quem a recebe.

Desta forma, Paiva Júnior e Fernandes (2012), afirmam que embora exista uma variedade de definições na literatura, pode ser constatado que a comunicação, para ser efetuada com qualidade, necessita de alguns atributos, conforme citado por Pimenta et al (2005), que seriam a oportunidade, a exatidão, a utilidade, e a credibilidade da informação. Intercambiados pelos parceiros, tais atributos poderiam ajudar na tomada de decisões e, por consequência, contribuir para efetivar melhores resultados nos negócios.

A utilidade e exatidão da informação geram compreensão da mensagem, que se manifesta na credibilidade e qualidade na comunicação (PAIVA JÚNIOR e FERNANDES, 2012). Por isso, uma comunicação com qualidade facilita o alcance dos objetivos do negócio, contribui na resolução de problemas, evita conflitos, cria interação e solidifica as relações interpessoais (ARAÚJO et al, 2012).

2.2.1.2.11 Compartilhamento de informação

O nível de compartilhamento de informações entre os parceiros passa obrigatoriamente pela variável Confiança, onde o grau de confiança entre os indivíduos vai definir o nível de compartilhamento das informações. O ato de dividir informações entre parceiros está vinculado a um risco intrínseco à relação. Isso porque, ao compartilhar dados, os parceiros assumem de forma tácita uma condição de dependência em relação ao outro, e exercem um sistema de troca baseado na oferta de recursos (no caso, a informação). Neste pensamento, ao iniciar um projeto em parceria, deve-se levar em conta os riscos inerentes ao relacionamento, assim como as alternativas para superá-los (SANTOS; MACEDO-SOARES, 2014).

De acordo com Paiva Júnior e Fernandes (2012), quanto maior o grau em que os empreendedores compartilham informações importantes e quanto mais oportuna e

eficaz for a sua tomada de decisão, mais relevante será o seu papel dentro da parceria, na formação do capital social e cooperação.

Por essa razão, o interesse pelo compartilhamento da informação em ambientes interativos é cada vez maior, já que os investimentos nas relações podem contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos negócios (ALVES e BARBOSA, 2010). Isto indica que para que uma relação de parceria seja efetiva, é importante que os empreendedores compartilhem ferramentas e conhecimentos, de forma que exista a crença de que o esforço coletivo pode trazer resultados satisfatórios ao negócio (PAIVA JÚNIOR e FERNANDES, 2012).

2.2.1.2.12 Participação

A participação está vinculada ao sentimento de pertencimento (estar em um grupo, pertencer a ele), e a partir das similaridades entre valores pessoais e organizacionais, maximizar o desempenho da parceria (SILVA, 2012). Nesse aspecto, o sentimento de pertencer a um grupo revela-se como um agente aglutinador dos parceiros, o qual, através do envolvimento com os interesses comuns, torna possível a criação e a vivência de uma cultura voltada ao compartilhamento de recursos.

Por isso, essa variável possui associação com a *performance* do relacionamento (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012), pois a obtenção dos resultados esperados proporciona satisfação com a parceria e com os investimentos efetuados na relação.

De acordo com Han (2007), Paiva Júnior (2004) e Paiva Júnior e Fernandes (2012), todo esse processo está fundamentado num princípio cuja natureza reside no fato de que as relações voltadas para ganhos coletivos estão acima de ações isoladas voltadas exclusivamente para ganhos individuais.

2.2.1.2.13 Planejamento

A habilidade de planejamento se manifesta nos agentes empreendedores durante todas as fases dos projetos, desde a concepção do modelo de negócio, quando o empreendedor concentra-se na atividade de acionar e construir redes de relações

(GREVE; SALAFF, 2003), até o desenvolvimento do negócio, quando este visa manter-se no rumo sem perder o foco nos objetivos (PEDROTTI, 2012).

De acordo com Pedrotti (2012), planejar significa sistematizar ações de forma estratégica para alcançar objetivos. São medidas positivas que um empreendedor poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente de atuação. Além disso, saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente pode ser uma excelente arma competitiva. Por este motivo, o planejamento vem atrelado a um processo de monitoramento sistemático de alcance de metas, orçamentos, e avaliação do sucesso das ações realizadas (KUNSCH, 2006).

Segundo Mintzberg (2004), a perspectiva estratégica do planejamento deve ser clara, e é fundamental para que a formulação e a implementação não caminhem separadas. Desta forma, segundo Kunsch (2006), a habilidade de planejamento está voltada para a necessidade de participação de todos os envolvidos no empreendimento e na tomada de decisão para agir frente às ameaças e oportunidades do ambiente externo.

2.2.1.3 A competência de relacionamento no nível coletivo

Este tópico trata das competências do empreendedor na perspectiva do coletivo, onde o nível de análise se dá a partir da capacidade, em maior ou menor grau, de determinados arranjos entre indivíduos ou seus empreendimentos desenvolverem e manterem seus ativos sociais e da forma como o capital social pode melhorar a vida dos integrantes destes grupos (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012). Nesta perspectiva, alguns conceitos emergem das discussões, onde se faz necessário acessar os conceitos de Rede Social e Capital Social na perspectiva das competências do indivíduo empreendedor.

O conceito de rede social pode ser compreendido como um conjunto de atores (pontos, nós ou agentes) entre os quais existem ligações (relacionamentos), que podem constituir-se em muitos ou poucos atores e um ou mais tipos de relacionamentos entre seus pares de atores (HANNEMAN; RIDDLE, 2005).

De acordo com o pensamento de Castells (1999), a noção de redes é diretamente vinculada ao desenvolvimento tecnológico e a informação. Desta forma, a capacidade do empreendedor de atuar em um cenário de mercado onde é exigida uma dinâmica de

novas tecnologias (de informação, de gestão, de pessoas), é favorecida por meio de arranjos imersos em estruturas de redes.

A atuação em rede possui uma perspectiva estratégica para o empreendedor, e se configura como meio para alcançar um fim. Ao fazer parte de uma rede, empresas e indivíduos buscam alcançar determinados recursos que dificilmente poderiam ser obtidos numa atuação individualizada (BALESTRIN; VARGAS, 2004). O nível de acesso a estes recursos depende basicamente, no número de conexões que os indivíduos conseguem efetuar nesta relação. Quanto maior for o número de conexões que um indivíduo conseguir estabelecer com os parceiros com os quais se relaciona, maior será a sua exposição a diferentes informações e a novas ideias (GRANOVETTER, 1985).

Castells (2009) destaca que as redes são e serão os componentes capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas da economia global, enfatizando que as relações em rede permitem uma forte articulação, redução de custos, facilidade de atuar em novas frentes de negócios e elevação da capacidade de investimentos. Neste sentido, as relações de cooperação são desenvolvidas com o objetivo de reduzir as dificuldades que se traduzem em queda nos “custos de transação” para um negócio (AMATO NETO, 2001).

Desta maneira, para o empreendedor, pertencer a uma rede social significa a possibilidade de obter recursos diversos que podem se traduzir em vantagens competitivas, capazes de permitir um melhor posicionamento para seu negócio (MINNITI; TURINO, 2013).

Julien (2010) afirma que as redes podem se distinguir em estrutura, nos tipos de ligações que as caracterizam, nas posições de seus membros, nos tipos de proximidades, densidades, portes, diversidades e qualidades. Pereira; Reinert (2013) afirmam que o aspecto relacional das redes sociais aponta para a característica dos relacionamentos entre as pessoas através dos seus laços.

Neste pensamento, Silva (2012) ressalta a diferenciação entre laços fortes e fracos nas redes. Ligações de laços fortes são resultados de relações mais frequentes, propondo um clima de grande confiança, porém criam zonas fechadas. As redes de laços fracos são apoiadas em alguns encontros eventuais e exigem mais esforço do empreendedor. Paiva Júnior et al (2010) corrobora este pensamento ao destacar que a

intensidade destes laços é traduzida na combinação entre o tempo, a intensidade emocional, a confiança entre as partes e os serviços mútuos prestados.

Em síntese, o empreendedor, ao interagir numa rede com outros empreendedores, busca formar laços que tornem possível acessar o capital social que permeia esta rede.

Por capital social, Bordieu (2011), define como o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão associados à uma rede de relações de interconhecimento e de interconhecimento mútuos. Na acepção de Vale (2006), o capital social representa o conjunto de recursos imbricados nas redes sociais, acessíveis aos atores – individuais ou coletivos –, e provenientes de relações, conexões e laços que lhes oferecem informação, permitem o acesso a informações valiosas e geram oportunidades, onde a interligação entre os agentes favorece o fluxo de inputs e outputs na forma de recursos.

Desta forma, ao incluirmos os recursos relacionais à tipologia dos recursos acessíveis a um indivíduo através de sua rede de relacionamentos, ou seja, ao considerarmos que o Capital Social de um sujeito é constituído do capital social das suas relações, verificamos então que este não está restrito necessariamente às suas relações diretas, mas acrescenta também as relações indiretas. Consequentemente, o valor do Capital Social de um sujeito varia em função das características estruturais da rede que elas formam em torno dele e entre elas, observando também as relações indiretas (MERCKLÉ, 2011).

Por este motivo, as redes sociais são vistas, antes de tudo, como redes de comunicação que envolvem linguagem simbólica, restrições culturais e relações de poder (DUARTE et al, 2008; JULIEN, 2010). Ou seja, as redes sociais se constituem não apenas como referencial para os indivíduos e empreendimentos mais adaptados - e adaptáveis -, às mudanças de ambiente, mas também como um modelo de relacionamento social entre os atores, baseado na cooperação, na reciprocidade e em valores compartilhados, onde nesta forma de atuação possivelmente, haverá maiores oportunidades de obter informações e estabelecer laços de confiança por meio do aprimoramento do capital social (SOUZA, 2012).

Assim, estar inserido em um ambiente que propicia elevada relacionalidade entre os membros, favorece a construção de conhecimento, a troca de informações, obtenção

de recursos e o desenvolvimento do capital social, aperfeiçoando os sistemas de inovação e reduzindo riscos de operações em um cenário de negócios mais complexos (PAIVA JÚNIOR, 2012).

3 Caracterização do Setor de Jogos Eletrônicos

A indústria de jogos digitais (*games*) desponta como um dos segmentos mais dinâmicos do setor de tecnologia da informação, graças a suas múltiplas aplicações nas áreas de entretenimento, educação, e segurança (SEBRAE, 2012).

A produção de artefatos digitais apresenta características econômicas típicas de organizações da era do conhecimento, fundamentada no fluxo de informações na forma de ativos intangíveis, reproduzíveis a baixos custos marginais, elevada modularidade, flexibilidade de produção e oportunidades de aproveitamento de economias de escala da demanda e economias de escopo na oferta (GEDIGames, 2014). Por este motivo, o desenvolvimento de jogos digitais compõe uma atividade econômica de elevado potencial de geração de trabalho e renda, afetando o crescimento da economia como um todo, através da produção de conhecimento e riqueza (GEDIGames, 2014).

O setor vem se fortalecendo como atividade economicamente representativa, com uma crescente aceitação do mesmo como propulsor de novos negócios e contribuinte potencial da atividade econômica, além da mudança da forma como são vistos pelo meio acadêmico, de tecnologia e economia (FGV, 2012). Por este motivo, vem atraindo interesse, tendo em vista suas múltiplas dimensões e as repercussões sociais e econômicas representadas, sobretudo, pelo fato de empregar recursos humanos de alto nível e alta lucratividade dos produtos (FGV, 2012).

A criação e desenvolvimento de *games* pode ser classificada como uma das muitas subdivisões do segmento de softwares. Estes, basicamente, são diferenciados de acordo com a plataforma na qual são utilizados, sendo as plataformas mais comuns os computadores, os consoles, e os portáteis, que podem ser consoles portáteis ou celulares (AGUILA, 2007). De acordo com o tipo de produto desenvolvido, o setor caracteriza a formação de alguns nichos. Dentre estes, destacam-se o de entretenimento puro, *middlewares* (ferramentas para o desenvolvimento e manutenção de jogos), *advergames*

(jogos com vocação publicitária) e *business games* (simulações de aprendizado organizacional) (ABRAGAMES, 2005).

Cabe mencionar a alta segmentação do setor, caracterizada pela possibilidade de atuação em diferentes nichos de mercado, devido ao desenvolvimento de produtos em diversas plataformas, como smartphones, consoles, e computadores pessoais. Esta segmentação se dá também pelo público consumidor, já que os jogadores atualmente não são apenas crianças e jovens. É cada vez maior o número de pessoas de todas as idades e gêneros que utilizam aplicativos que emulam experiências jogáveis, por isso a emergência de um grande número de jogadores casuais talvez seja um dos principais fatores a se considerar, juntamente com o envelhecimento da base de consumidores. Assim, considerando o aumento da base de usuários potenciais, o desenvolvimento de jogos eletrônicos digitais tem caminhado ao encontro de outras mídias mais antigas, como o cinema e os quadrinhos, tornando-se relevante não apenas em termos mercadológicos, mas artísticos e utilitários (FGV, 2012). Além disso, oferecem ao desenvolvedor dos jogos, a possibilidade de auferir receitas em produtos secundários, abrigados sob a mesma marca, como livros, filmes, brinquedos, *gifts*, etc (GEDIGames, 2014).

Atualmente os jogos digitais oferecem experiências narrativas complexas, com roteiros bem estruturados, se assemelhando à produções cinematográficas, e inovando em forma e/ou conteúdo quanto às temáticas abordadas (FGV, 2012). Por isso, o mercado de jogos eletrônicos digitais vem apresentando crescimento constante, alcançando faturamento de milhões de dólares, superando inclusive, os números da indústria cinematográfica (FGV, 2012). Fato comprovado ao verificar que os recordes de “Maior Lançamento da Indústria do Entretenimento” foram superados sucessivamente nos últimos três anos por diferentes jogos digitais: “Grand Theft Auto IV” (Rockstar Games, 2008); “Call of Duty: Modern Warfare 2” (Activision, 2009); e “Call of Duty: Black Ops” (Activision, 2010) (FGV, 2012).

Nos últimos quatro anos, houve destaque para as vendas com elevada arrecadação durante as primeiras 24 horas dos lançamentos: “Call of Duty: Modern Warfare 3” (US\$ 400 milhões de em 2011), “Call of Duty: Black Ops 3” (US\$ 500 milhões em 2012), e GTA V (US\$ 800 milhões em 2013) (CANAL JOGOS UOL, 2013). Em 2014, o novo GTA dobrou a receita de faturamento do seu antecessor. No

lançamento, o game arrecadou mais que a estreia de filmes recordistas de bilheteria como Harry Potter e as Relíquias da Morte – Parte 2 (US\$ 483 milhões), Harry Potter e o Enigma do Príncipe (US\$ 394 milhões) e Os Vingadores (US\$ 392,5 milhões) (CANAL TECH, 2014).

Tais dados demonstram o potencial do setor de jogos digitais de forma geral e sinalizam para um cenário com perspectivas de crescimento ainda mais consistente nos próximos anos. A geração de receitas já é comparável a do cinema em geração de receitas, e os jogos possuem uma versatilidade nas formas de abordagem e apresentação de produtos que pode influenciar favoravelmente o seu uso como ferramenta voltada à educação ou ao entretenimento simples. Por isso, novas iniciativas são recebidas com destaque no mercado mundial para atender a um setor que possui público que demanda frequentemente por novidades de um produto de alto valor agregado.

3.1 O setor de jogos eletrônicos digitais no Brasil

No Brasil, ainda existe certo preconceito de alguns gestores de empresas com os jogos digitais, devido a uma visão de que este produto é destinado apenas ao público infantil ou trata-se de mero passatempo ou diversão.

Entretanto, devido aos números positivos que o setor tem apresentado, tem havido um crescente interesse em novos investimentos por parte das empresas, acelerando as mudanças que ocorrem neste cenário, conforme vem sendo registrado em diversos artigos técnicos e científicos e estudos econômicos (FGV, 2012).

Neste contexto, verifica-se o crescente interesse de novos empreendedores, na maioria jovens com alta qualificação técnica, em participar da indústria de desenvolvimento de jogos, tanto para o mercado nacional, como internacional. O interesse nesse tipo de produto se deve ao seu atrativo comercial, cujo mercado mundial global se situa na faixa das dezenas de milhões de dólares.

No entanto, por tradição, o mercado nacional ainda vem sendo dominado por jogos estrangeiros, além de apresentar um elevado grau de informalidade (SEBRAE, 2014). Esta informalidade no setor é proveniente de desenvolvedores domésticos, chamados de *indie*, que investem muito tempo e poucos recursos em projetos

concebidos, desenvolvidos e lançados em seus computadores pessoais (SEBRAE, 2011).

Os desenvolvedores *indie* atuam em diversos nichos da produção de jogos, tanto em jogos para *desktops*, como *smartphones*. No entanto a produção de jogos para *consoles* é mínima, estando a produção mais voltada ao desenvolvimento de *games* para *desktops* e *smartphones*, principalmente estes últimos.

Na produção de jogos para *desktops* e *notebooks* é possível constatar que o mercado nacional tem se fortalecido através da disseminação dos *advergames*, fruto da união entre os *games* e a comunicação de forma direta. São jogos publicitários, e seu nome deriva da união das palavras inglesas *advertising* (publicidade) e *games* (jogos) (ABRAGAMES, 2005). Estes jogos são estruturados a partir de narrativas com uma trama que proporciona a exposição de marca do cliente. Existem duas formas principais de *advergames*, a primeira quando o cliente, através do jogo, faz com que o usuário fique mais tempo em seu *website*, e uma segunda onde através da distribuição gratuita do jogo, consegue captar novos usuários para o seu produto. Uma variação da área de *advergames* está nos chamados *serious games*, jogos que são direcionados a atuação profissional na forma de treinamento através de narrativas interativas (ABRAGAMES, 2005).

No mercado nacional de jogos digitais, a produção de *advergames*, *serious games*, e simulações, em sua maioria, são efetuadas sob encomenda, e geralmente contratados localmente (GEDIGames, 2014). Isto favorece a produção local, mas inibe as iniciativas individuais e coletivas para o desenvolvimento de produtos com base na demanda percebida pelos empreendedores do setor. Tal fato, não obstante sua contribuição para o desenvolvimento da indústria e sobrevivência de muitos estúdios evidencia o desafio de conseguir ganhos em escala e aumento da rentabilidade. Isto ocorre porque, devido à relação risco/retorno agressiva que o mercado de entretenimento oferece na realização de novos investimentos, empresas líderes conseguem captar recursos com facilidade (GEDIGames, 2014) e investir de forma maciça no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, inibindo iniciativas de pequenos desenvolvedores, mais carentes de recursos.

Um aspecto que vem influenciando de forma favorável o mercado de jogos digitais brasileiro é o crescimento das vendas de aparelhos celulares, no caso particular dos *smartphones*, aparelhos com capacidade de processamento que permite acesso a grande variedade de aplicativos e jogos (GEDIGames, 2014). Esse aumento de novos dispositivos de processamento abre novas perspectivas no mercado e propicia um ambiente de criação de produtos para atender a diversos públicos com demandas distintas.

Dados do IBGE-PNAD (2009), demonstram que em 2001, 31% dos domicílios brasileiros possuíam telefone celular e 51% telefone fixo. Já em 2004, estes percentuais se inverteram e em 2009, 78,5% dos domicílios brasileiros possuíam celulares e 43,1%, telefone fixo. Tais números confirmam uma tendência de crescimento na preferência por telefones móveis, onde é verificado também o aumento da participação dos *smartphones* no mercado nacional. Fato comprovado pela empresa de consultoria IDC (2013), onde aponta que no ano, as vendas totais somaram 67,8 milhões de unidades, sendo 35,6 milhões de unidades vendidas de *smartphones*, número recorde e que representou um crescimento de 123% frente ao ano anterior, quando se vendeu 16,1 milhões de *smartphones* no país. Fato merece destaque pois foi a primeira vez no Brasil, em que se vendeu mais *smartphones* do que *feature phones*.

O aumento do número de *smartphones* vendidos, por consequência, pode dinamizar o mercado de aplicativos para dispositivos móveis de forma geral, abrindo perspectivas de crescimento para empreendedores ligados a criação de games. De fato, no atual cenário, é onde tem se concentrado a maioria dos desenvolvedores *indie*, que além de produzir aplicativos para os mais diferentes usos, ofertam uma grande variedade de jogos, que são lançados de forma gratuita para download e recebem remuneração através de propagandas ou venda de acessórios para incrementar o *game*.

3.2 Panorama e perspectivas do setor de jogos eletrônicos (*games*)

Enquanto num passado recente, a maioria das empresas concentrava esforços no mercado mais tradicional (entretenimento puro), atualmente percebe-se um aumento do

empreendedorismo tecnológico, fruto do crescente interesse dos desenvolvedores pelos *advergames* e também uma movimentação na produção de *middlewares* e *business games* (GEDIGames, 2014).

Este setor vem apresentando franco crescimento em todo o mundo. De acordo com recente estudo realizado pela empresa de consultoria Pricewaterhouse Coopers, o mercado de jogos digitais movimentou a cifra de US\$ 57 bilhões em 2010, US\$ 74 bilhões em 2011, com previsões de ultrapassar US\$ 82 bilhões em 2015. Em 2013, o lançamento do jogo *Grand Theft Auto V*, faturou US\$ 800 milhões em 24 horas, um recorde na história de produtos de entretenimento (PWC, 2014).

A melhoria da interface dos sistemas operacionais dos computadores pessoais proporcionou que os jogos ganhassem popularidade ao se tornarem simples e amigáveis ao usuário (SEBRAE, 2010). Os avanços tecnológicos dos componentes de informática, como o aumento da capacidade de processamento dos hardwares, armazenagem de dados, redução do tamanho dos componentes, crescimento da capacidade gráfica, e sua incorporação a aparelhos de telefonia denominados *Smartphones*, abriram novos nichos de mercado e novas possibilidades de uso para jogos e desenvolvedores independentes, fora do circuito das produções tradicionais da indústria dos jogos (SEBRAE, 2012).

Esses atributos, que antes ficavam restritos aos consoles, atualmente permitem a incorporação de jogadores de diferentes perfis etários e sociais através da internet de banda larga de internet, ampliando substancialmente o tamanho do mercado com diversas modalidades de jogos *online* (GEDIGames, 2014).

Estes avanços proporcionam também a possibilidade de iniciativas através da abertura de novas formas de atuação para desenvolvedores independentes e/ou pequenas empresas, fora do circuito de produções tradicionais da indústria dos jogos, que podem distribuir seus produtos virtualmente, através de download ou streaming (FGV, 2011; GEDIGames, 2014). Isso demonstra que qualquer jogo, disponível na internet ou em plataformas de distribuição, tem potencial de ser disseminado para milhões de pessoas e oferece possibilidade de diversas formas de geração de receita, como publicidade e venda de acessórios virtuais, além de veicular mensagens artísticas, sociais e críticas que frequentemente estão além do alcance de grandes empresas (SEBRAE, 2012).

Os jogos independentes têm seu ponto forte na liberdade de criação, desenvolvimento, flexibilidade orçamentária e facilidade de distribuição. Com a disseminação de ferramentas para desenvolvimento de jogos e plataformas de distribuição digital para consoles, *desktops* e aparelho móveis, o acesso tem sido facilitado, tanto para o desenvolvedor como para o consumidor (FGV, 2012).

Além disso, um número crescente de eventos relacionados ao setor tem acontecido no cenário nacional, englobando produções acadêmicas e palestras técnicas de profissionais da área, além de feiras de lançamentos direcionadas para o grande público (FGV, 2012). No estado da Paraíba, eventos como o BIT WEEK (Universidade Federal da Paraíba – UFPB) e GLOBAL GAME JAM (FACISA - PB) tem tido destaque pelo número de participantes (visitantes, expositores, estudantes), assim como eventos nacionais como o SB GAMES e o Brasil Game Show tem se mostrado como vitrine para os produtos desenvolvidos por empreendedores do setor no estado da Paraíba.

3.3 O perfil do empreendedor do setor de jogos eletrônicos (*games*)

A criação de produtos de alto valor agregado, baseado em conhecimentos técnicos em tecnologia da informação e habilidades individuais criam condições para o fenômeno que podemos chamar de empreendedorismo tecnológico. Por empreendedorismo tecnológico, Menezes (2013) se refere a qualquer atividade exercida durante um período de tempo, por indivíduos socializados, fazendo uso das suas competências para o desenvolvimento de soluções tecnológicas demandadas pela sociedade, governo ou mercado, com apoio da tecnologia da informação, eventualmente também projetadas ou desenvolvidas por esses indivíduos ou redes com as quais estejam conectados (MARTES, 2010).

Conhecer o perfil do empreendedor do setor de games ajuda a compreender os aspectos relacionados à sua atuação individual e em cooperação em rede, assim como perceber suas necessidades e os problemas enfrentados. De acordo com uma pesquisa

realizada pelo M. Sense Pesquisa e Inteligência de Mercado (2013), o perfil do empreendedor brasileiro apresenta características marcantes quanto a sua composição.

De acordo o SEBRAE (2011), 45% dos Empreendedores Individuais são mulheres. Já neste setor, há predominância de homens (75%) com idade entre 20 e 30 anos (61%) (M. SENSE, 2013), o que evidencia uma diferenciação em relação ao perfil geral.

A pesquisa identificou que 86% dos empreendedores digitais pertencem às classes A e B, possuem elevado nível de escolaridade (95% possuem superior completo ou estão cursando) e 70% dos entrevistados buscam nos cursos de pós-graduação o conhecimento para gerir seus negócios, principalmente em administração/gestão empresarial e marketing, preferência de 59% dos participantes (M. SENSE, 2013).

Conforme a pesquisa, com relação às áreas de atuação, há um equilíbrio no empreendedorismo de negócios digitais em: negócios de conteúdo (25%), social media (26%) e web/mobile (25%). Apesar da expansão de negócios transacionais (compras coletivas, leilões virtuais e e-commerce), esta modalidade não é a de maior investimento dentre os empreendedores entrevistados, representando apenas 9% do total.

O percentual de negócios com investimentos de terceiros e profissional é baixo, onde o empreendedor é o fundador de uma empresa ou o idealizador de um projeto realizado através de um meio digital. Por isso, não é raro encontrar empreendedores digitais que, além de enxergar as oportunidades e desenvolver o plano de negócios para suas ideias, trabalham, financiam e abrem as portas de suas próprias casas para o desenvolvimento do projeto.

Com o acesso facilitado a ferramentas, plataformas, e conhecimentos técnicos associados à facilidade de lançamento de aplicativos independentes na rede mundial de computadores, é cada vez maior o numero de desenvolvedores de jogos independentes, que concebem e executam projetos alternativos aos grandes lançamentos para alcançar públicos distintos.

As principais dificuldades que eles encontram são a falta de investidores, sejam eles públicos ou privados, de uma política de incentivos eficaz, e a falta de mão de obra qualificada, principalmente em tecnologia. No entanto, dado relevante, é que apesar da

dificuldade de captação de recursos, o ciclo de desenvolvimento dos negócios é bastante curto, saindo do papel para o mercado rapidamente, onde 35% estarão disponíveis para o mercado em menos de 6 meses e outros 38% em até 1 ano. Alguns empreendedores admitem vender seus projetos para adquirir recursos e experiência para realizarem outras ideias. Outra parcela, embora afirmem que não estariam dispostos a vender seus projetos, concordam que, no futuro, essa pode ser a solução para captar recursos e com as experiências adquiridas, iniciarem novos projetos.

Um ponto atrelado às capacidades técnicas para o desenvolvimento de games diz respeito à produção artística incorporada pelos jogos digitais. Conhecimentos técnicos e artísticos são integrados no desenvolvimento de sistemas altamente complexos, pois para a construção de um jogo eletrônico é necessário a formação de equipes multidisciplinares que proporcionem a intersecção de alta sofisticação tecnológica com criatividade e técnica artística através de programadores de computação, engenheiros de software, artistas, animadores, designers, roteiristas, e compositores de música (GEDIGames, 2014).

A formação destas equipes pode se dar de diversas maneiras, como indicações de possíveis colaboradores, contrato de prestação de serviços com terceiros, ou troca de recursos em projetos individuais na forma de ajuda mútua entre indivíduos. Assim, os empreendedores do setor são estimulados a buscar soluções em conjunto para os problemas vivenciados, fazendo uso de suas relações interpessoais para obter os recursos necessários ao sucesso da sua atividade. Por isso, a competência relacional se apresenta como ferramenta que pode auxiliar os empreendedores a superar as dificuldades enfrentadas.

Como se trata de um mercado ainda jovem, o qual demanda tempo para formação de mão de obra qualificada e ganhos em qualidade a partir de experiências, é perceptível verifica uma busca por alternativas para enfrentamento das dificuldades. O aspecto relacional na forma de apoio mútuo para estes empreendedores é um fator importante para superar as dificuldades encontradas, como a falta de recursos para investir em seus projetos.

4 Procedimentos Metodológicos

Esta seção visa detalhar os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa de forma a responder a questão proposta no presente estudo, compreender de que forma ocorre a relacionalidade do empreendedor de empresas do setor de desenvolvimento de jogos digitais no estado da Paraíba (PB).

Neste contexto, serão apresentados os seguintes pontos definidos na metodologia: tipo e natureza da pesquisa, definição do *locus* de pesquisa, construção do *corpus* de pesquisa, coleta e tratamento dos dados, análise dos resultados, e critérios de validação do estudo.

4.1 Tipo e natureza da pesquisa

A busca da compreensão de um fenômeno, observando o mesmo sob um prisma indutivista é uma das características da abordagem da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 1998; MAY, 2004; MINAYO, 2007). O estudo proposto possui natureza essencialmente qualitativa e se propõe a desenvolver uma noção da forma como o empreendedor se relaciona no contexto social, na construção de relações, através da interação com outros empreendedores com o objetivo de alavancar resultados.

De acordo com a classificação proposta por Gil (2002) e Vergara (2009), a pesquisa se enquadra quanto à finalidade como descritiva, pois tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população, além de descrever correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Na pesquisa, foi adotado um modelo de protocolo que visa auxiliar a realização de entrevistas semi-estruturadas, objetivando não apenas conhecer as opiniões dos entrevistados, mas obter detalhes de que forma se dá o relacionamento entre diversos atores do processo buscando traçar correlações com a teoria que versa sobre o tema atualmente.

A pesquisa está baseada na tradição interpretativista, onde a linguagem é percebida como fator primordial para a construção da realidade (DENZIN; LINCOLN,

2006). Desta forma, propõe-se a fundamentação da pesquisa a partir de um paradigma interpretativo da construção social da realidade, através da concepção dos valores atribuídos pelo sujeito empreendedor, com suas diversas construções e significados (BERGER; LUCKMANN, 1990; ALMEIDA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser compreendida como um estudo de caso incorporado, pois esta apresenta o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005), como é o caso do presente estudo. Tal estratégia de pesquisa se mostra apropriada para a compreensão do fenômeno estudado, visto que as competências relacionais estão ligadas de tal forma aos resultados, que torna difícil identificar a sua existência como meio ou como fim para o alcance destes últimos (GIL, 2008). Por isso, a opção pelo estudo de caso como ferramenta de investigação, pois o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que envolve tudo – da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados, das abordagens específicas à análise das mesmas (YIN, 2005).

A pesquisa baseada em estudos de caso pode incluir algumas variações no que tange a quantidade de casos estudados, compreendendo tanto o estudo de um caso único, como o estudo de casos múltiplos (YIN, 2005; STAKE, 2007), sendo esta pesquisa caracterizada como um caso único incorporado – o estudo da relacionalidade empreendedora, e sua composição com seus diversos agentes – as empresas de desenvolvimento de jogos digitais no estado da Paraíba.

4.2 Construção do *Corpus* de pesquisa

A fase inicial da construção do corpus de pesquisa passou pela definição dos empreendedores elegíveis a participar do estudo, através de uma pesquisa exploratória de dados secundários, na qual foram elencadas as empresas que atuam no setor de produção de jogos na Paraíba.

Em seguida foi identificado se estes empreendedores executaram ou executam projetos em parcerias com outros empreendedores, e a forma como estas parcerias

funcionam, visando compreender de forma mais aprofundada, o perfil relacional e a qualidade do relacionamento em parcerias realizadas neste setor. Assim, foram elencados os empreendedores que constituíram o corpus da pesquisa proposta.

4.3 Coleta dos dados

A forma de coleta dos dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas ou semiabertas, devido a este método apresentar a possibilidade de verificação e comparação das respostas por diferentes entrevistados (DUARTE, 2005).

As entrevistas foram baseadas em um roteiro de questões pré-estabelecidas, porém flexível, possibilitando que o entrevistado pudesse expor melhor seus pontos de vista, e o entrevistador pudesse captar o surgimento de novas perspectivas para pesquisa (FLICK, 2009). Estas foram realizadas de forma presencial, no entanto, apenas uma delas foi realizada através de videoconferência, que permitiu o registro fiel da exposição dos entrevistados. O modelo do protocolo de entrevista utilizado (anexo 1) foi definido a partir de questões elaboradas de acordo com o eixo da investigação. Como as entrevistas foram do tipo semiabertas, o roteiro foi adaptado de forma a auxiliar a compreensão macro dos quesitos levantados como relevantes para a pesquisa, sobre a construção de relacionamentos.

Esta metodologia é composta de técnicas de análise das mensagens a partir de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade da interpretação da mensagem (BARDIM, 2004; ALMEIDA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

Cada entrevistas realizada foi gravada em áudio para que pudesse ser realizada a transcrição, codificação dos conteúdos e interpretação de seus significados (BAUER; GASKELL, 2002), contando com a validação dos entrevistados acerca das informações prestadas. Para isso, foi obtida junto aos entrevistados, a autorização formal com anuência para gravação das entrevistas, citação de partes ou toda a fala do entrevistado, com omissão de seus nomes visando a manutenção da impessoalidade da informação.

Foram realizadas quatro entrevistas presenciais, nos escritórios dos empreendedores, e apenas uma entrevista foi realizada via videoconferência através do aplicativo Skype, também com a gravação do áudio.

4.4 Tratamento dos dados

A etapa subsequente foi a formatação do *corpus* de pesquisa mediante o aprofundamento na leitura do material coletado, onde foram determinados os recortes da pesquisa, as unidades de significado, a forma de categorização, a compreensão, e os conceitos teóricos gerais que prestaram orientação para a análise dos dados (ALMEIDA; PAIVA JÚNIOR, 2012), dialogando com o estado da arte da temática e as pesquisas recentes sobre o assunto, de forma a verificar a sua aderência a literatura já existente, e os achados da pesquisa. A partir desse ponto, classificamos as informações de acordo com as dimensões relativas à competência do relacionamento.

As entrevistas realizadas foram transcritas com o auxílio de software específico, – aplicativo Express Scribe, – e comparado com o áudio original pelo pesquisador. A partir das transcrições e leituras realizadas, foi utilizado o aplicativo Nvivo para analisar os dados qualitativos, como citações e referências, e a criação de um mapa de codificação de significados a partir do referencial teórico.

A pesquisa qualitativa possui caráter essencialmente interpretativo devido a sua reflexão crítica a partir de um saber acumulado. Desta forma, a subjetividade do pesquisador está presente em todo o desenvolvimento da pesquisa (PAIVA JÚNIOR et al, 2011). No entanto, os critérios interpretativos não devem ser implícitos ou subentendidos, no intuito de evitar vieses pessoais, interpretações equivocadas, e salvaguardar a confiabilidade da pesquisa, onde devem ser levadas em consideração algumas boas práticas.

As boas práticas da pesquisa qualitativa emergem de critérios no que diz respeito à validade e confiabilidade das informações, considerando atributos de qualidade, representatividade e fidedignidade (BAUER, 2003; GASKELL, 2003). Desta forma, compreende-se que validade seja o grau de confiança com que se podem tirar conclusões corretas de uma análise e como confiabilidade, o grau de consistência com

que determinado procedimento de pesquisa irá avaliar um fenômeno da mesma maneira em diferentes momentos (BAUER, 2003; GASKELL, 2003).

Compreende-se que a validade da pesquisa deve ser promovida mediante métodos de controle das condições do estudo, e para isso, as etapas de coleta e análise de dados devem ser o mais padronizado possível (FLICK, 2009). Assim, no presente estudo, a interpretação dos dados deverá passar por um processo de idas e vindas dialógicas e interpretativas com apoio do orientador no papel de auditoria, com o objetivo de minimizar os vieses interpretativos cometidos pelo pesquisador durante o processo analítico dos dados (PAIVA JÚNIOR et al, 2010). Por este motivo, as entrevistas realizadas serão gravadas e transcritas com a anuência dos entrevistados. Esta validação refere-se tanto ao conteúdo das transcrições quanto aos procedimentos utilizados, possibilitando o detalhamento das evidências verificadas na pesquisa (FLICK, 2004).

Os indicadores de confiabilidade devem demonstrar que os resultados da investigação retratam a realidade além da percepção do pesquisador. Eles são o resultado de um encontro empírico com o mundo, determinado pelo tempo e pelo espaço, e organizado pelo pesquisador de maneira transparente (BAUER, 2003; GASKELL, 2003).

O exercício de análise crítica e reflexiva deverá ser ponto constante e permear toda a realização do processo de pesquisa, de modo a ser possível descrever os passos que o pesquisador adotou para coleta dos dados em campo, e como forma de verificar a precisão e credibilidade dos seus resultados (CRESWELL, 2007). Assim, baseados em Creswell (2002), e Alvesson; Skoldberg (2004), será utilizada a reflexividade como critério de confiabilidade no que concerne aos desdobramentos pré e pós *factos*, por compreender que o sujeito pesquisado não é estático no processo, ao contrário, ele interfere na percepção, ao dar um significado ao universo pesquisado (ALMEIDA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

A respeito da técnica analítica a ser utilizada no presente estudo, será adotada a análise de conteúdo, a partir da compreensão semântica do texto (BAUER; GASKELL, 2002), e de conjunto de técnicas de análise que fazem uso de procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, além de se aperfeiçoar constantemente e se aplicar a discursos diversificados (BARDIN, 2009).

Fato que deve ser destacado, é que o pesquisador tem consciência das limitações técnicas da análise de conteúdo, considerando que as informações coletadas estarão sujeitas exclusivamente à interpretação do entrevistado, bem como as informações obtidas passam pela compreensão do pesquisador (CRESWELL, 1998).

5 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados da análise qualitativa realizada serão apresentados adiante, visando subsidiar as informações relevantes para embasar o entendimento de como acontece o relacionamento interpessoal no setor de jogos digitais na Paraíba, de acordo com o proposto na pergunta de pesquisa. De maneira a facilitar o entendimento, será apresentada uma visão geral dos resultados de todas as áreas de competências e, em seguida, uma análise detalhada de cada área especificamente.

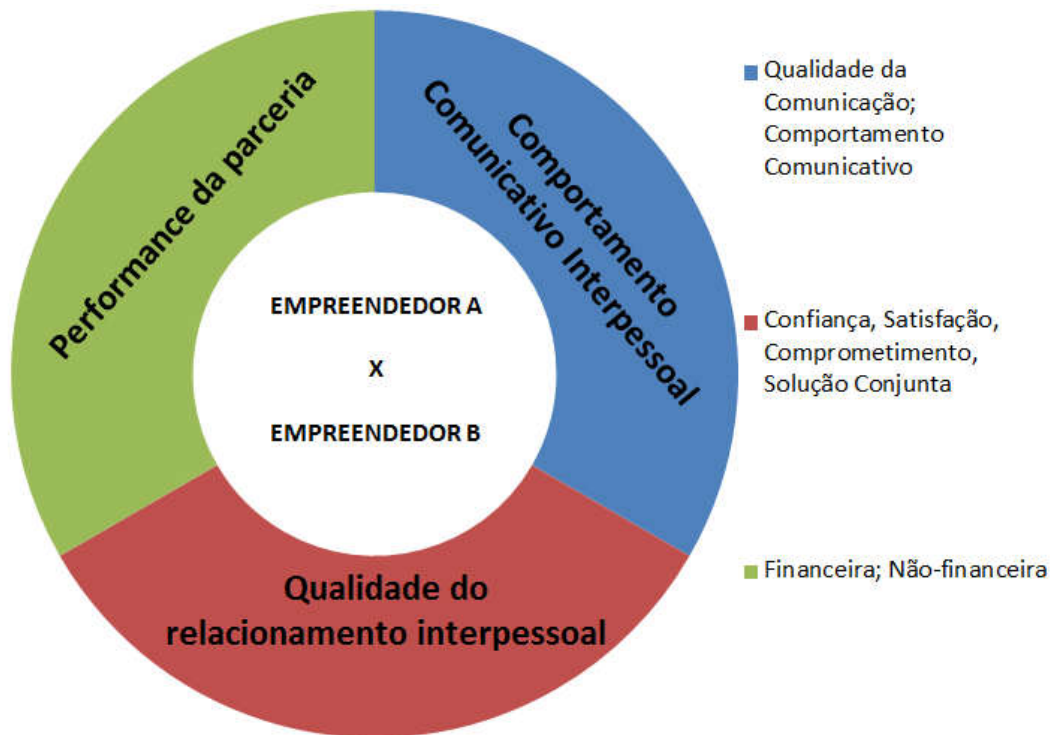
Utilizando o aplicativo Nvivo, traçamos um mapa de codificação que ilustra a forma de categorização das habilidades empreendedoras identificadas no estudo, assim como suas variáveis e demais componentes.

Este mapa de codificação foi expresso na forma de quadros, com agrupamentos realizados por unidade de significação em consonância com o referencial teórico.

Importante ressaltar que, como a pesquisa tem natureza qualitativa, a frequência com que determinada variável não foi ponderada, por não traduzir necessariamente a sua importância numérica, mas a sua relevância de acordo com a percepção dos entrevistados. Uma variável pouco mencionada pode se apresentar como o ponto crucial daquele construto teórico, ou seja, o achado da pesquisa.

Como ponto de partida, foi utilizado o esquema teórico proposto por Phan et al (2005), para ilustrar as correlações entre os grupos de análise estudados.

Figura 2 – Competências para a qualidade do relacionamento interpessoal



Fonte: Adaptado de Phan, Styles e Paterson (2005).

5.1 Habilidades Sociais

As habilidades sociais se manifestam em todos os níveis de relacionamentos, e estão presentes nestes, a partir do momento em que indivíduos com traços de personalidade distintos, interagem na busca de objetivos pessoais e comuns.

Para alcançar os resultados pretendidos, os empreendedores manifestam suas habilidades sociais para iniciar e manter relacionamentos que proporcionarão o alcance das suas metas. Neste processo, deverá acontecer uma interação intensa, fruto dos movimentos que cada indivíduo realiza para obter ou oferecer recursos, induzindo a participação do parceiro num processo de troca.

No quadro a seguir, demonstramos o Mapa de codificação onde foram agrupadas as principais variáveis identificadas nas entrevistas, relacionadas às habilidades de

iniciar e manter relacionamentos. No nosso construto teórico, estas habilidades são os principais fatores que representam a Competência de Relacionamento.

Quadro 1 - Mapa de Codificação

HABILIDADE	VARIÁVEL	COMPONENTE
1.0 – INICIAR Relacionamento	1.0.1 – Assertividade	1.0.1.1 – Objetividade
		1.0.1.2 – Organização
		1.0.1.4 – Desejo de sucesso
	1.0.2 – Dominação	1.0.2.1 – Controle
	1.0.3 – Competência instrumental	1.0.3.1 – Capacidade de articulação em rede
		1.0.3.2 – Capacidade de captação de talentos
1.0.3.3 – Capacidade técnica (qualidade)		
2.0 – MANTER Relacionamento	2.0.1 – Tomada de perspectiva	2.0.1.1 – Empatia
		2.0.1.2 – Ótica do coletivo
	2.0.2 – Sensibilidade Interpessoal	2.0.2.1 – Sensibilidade
	2.0.3 – Intimidade	2.0.3.1 – Intimidade
		2.0.2.2 – Amizade
2.0.4 – Cooperação	2.0.4.1 – Ajuda mútua	
3.0 – Qualidade no relacionamento	3.0.1 – Confiança Interpessoal	3.0.1.1 – Transparência
	3.0.2 – Satisfação interpessoal	3.0.2.1 – Satisfação
	3.0.3 – Comprometimento	3.0.3.1 – Comprometimento
		3.0.3.2 – Disponibilidade
	3.0.4 – Solução Conjunta das Dificuldades	3.0.4.1 – Liderança
3.0.4.2 – Intermediação		
4.0 – Comportamento Comunicativo	4.0.1 – Qualidade da comunicação	4.0.1.1 – Comunicação
	4.0.2 – Compartilhamento de Informações	4.0.2.1 – Compartilhamento de conhecimento
	4.0.3 – Participação	4.0.3.1 – Envolvimento
		4.0.3.2 – Vivenciar a cultura
		4.0.3.3 – Relação com o ambiente e com parceiros
4.0.4 – Planejamento	4.0.4.1 – Capacidade de planejamento	
5.0 – Resultado da Parceria	5.0.1 – Financeiro	5.0.1.1 – Financeiro
	5.0.2 – Não-financeiro	5.0.2.1 – Não-financeiro

Fonte: Elaboração própria (2015)

5.1.1 Habilidades para Iniciar o Relacionamento

O agente empreendedor, no processo de condução dos seus negócios, faz uso de habilidades interpessoais visando captar recursos em sua rede de contatos para alcançar melhoria nos resultados. A mobilização de contatos proporciona interações que oferecem ao agente empreendedor possibilidades de incrementar seus lucros, aumento da qualidade, conhecimentos técnicos e desenvolvimento humano.

Este movimento de acessar sua rede pessoal se mostra bem claro na fase inicial, quando o empreendedor inicia o processo de articulação identificando possíveis parceiros em projetos futuros ou em andamento, visando obter um posicionamento favorável para engajamento no projeto. É um processo contínuo, que pode variar no decorrer do desenvolvimento do negócio. Ou seja, conforme ilustrado por Vasconcelos et al (2007), o empreendedor mobiliza parceiros para acessar recursos durante todo o desenvolvimento de seu negócio, alterando o grau de esforço dispendido neste processo, conforme as fases de crescimento da empresa.

Entretanto, para que esta mobilização de parceiros seja eficaz, o processo de conhecimento e apresentação das intenções do empreendedor para com um grupo deve oferecer possibilidades de um intercâmbio de recursos que deve promover a aceitação social requerida para acessar a rede e usufruir dos seus recursos (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Para compreensão dos quadros utilizados nas análises, torna-se necessário explicitar os conceitos das variáveis consideradas na sua elaboração. Assim, na categorização das variáveis da habilidade de iniciar relacionamentos, destacam-se as variáveis: Assertividade, Dominação e Competência Instrumental, conforme quadro a seguir, extraída do Mapa de Codificação:

Quadro 2 – Habilidade para Iniciar Relacionamento

HABILIDADE	VARIÁVEL	COMPONENTE
1.0 – INICIAR Relacionamento	1.0.1 – Assertividade	1.0.1.1 – Objetividade
		1.0.1.2 – Organização
		1.0.1.4 – Desejo de sucesso
	1.0.2 – Dominação	1.0.2.1 – Controle
	1.0.3 – Competência instrumental	1.0.3.1 – Capacidade de articulação em rede

		1.0.3.2 – Capacidade de captação de talentos
		1.0.3.3 – Capacidade técnica (qualidade)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Nos estudos de Del Prette e Del Prette (2001), a **Assertividade** é apresentada como uma categoria de comportamentos vinculados à capacidade do indivíduo de expressar uma opinião, discordar, fazer ou recusar pedidos, interagir com a autoridade, lidar com críticas, expressar desagrado, lidar com a raiva do outro, incentivar mudanças de comportamento, entre outros aspetos relacionados.

No estudo realizado, a assertividade se refere à precisão, objetividade e organização do empreendedor para iniciar uma relação, aumentando sua capacidade de articulação em rede. A **Assertividade** está manifesta no discurso do entrevistado 2 quando foi questionado sobre o que é necessário para iniciar um relacionamento a partir de um projeto.

Entrevistado 2: *Objetividade é o mais importante, quando vai se tentar fazer uma parceria, dependendo do foco de parceria, é bom que você já venha com algo mais mastigado, em que vai mostrar ou demonstrar uma certa vantagem pro seu parceiro.*

A resposta acima representa de forma explícita de os três componentes desta variável: a '**objetividade**', conforme expressa de forma direta pelo entrevistado; a '**organização**', quando ressalta a necessidade de organizar as informações para apresentar ao parceiro; e o '**desejo de sucesso**', onde demonstra que as vantagens apresentadas para um parceiro trazem correlação com este componente de maneira motivacional.

Dado relevante nas entrevistas é a constatação da necessidade de **organização** da parceria para que o relacionamento seja proveitoso. O entrevistado 4, abaixo relata de forma concisa a importância deste componente:

Organização, se organizar. (...) Pra começar o projeto eu definiria exatamente o que é que eu preciso, se eu vou precisar de arte, disso, disso e disso, de rede, de servidor, dessas coisas. Aí eu separo direitinho, aí eu vou saber o que exatamente eu preciso pro meu projeto. Se vai precisar de algum artista que seja bom em design de interface, aí eu vou atrás. Alguém que mexa em rede, servidor, banco

de dados, aí eu vou atrás. Organizar, tentar... Assim, no meio o cara vê que vai precisar de outras coisas, mas antes, se inicialmente você conseguir separar direito, cada pedaço do projeto, e poder definir antes...

A **Dominação**, outra das variáveis analisadas, diz respeito ao grau de controle indireto que os indivíduos exercem sobre os outros durante o processo de interação de acordo a importância da sua contribuição na rede. Kóvacs e Moniz (2001) expõem que embora numa parceria as partes trabalhem de forma coletiva e colaborativa, as relações entre indivíduos tendem a ser assimétricas. Neste aspecto, a dominação se dá em maior grau devido ao nível de contribuição do indivíduo do que sob o aspecto da imposição de autoridade. Empreendedores com elevado nível de contribuição, mesmo que de forma tácita, terão reconhecimento e validação da importância do seu papel para sucesso da parceria.

No estudo, a **dominação** se apresenta no momento em que é necessário um grau de controle e condução do processo para obter o resultado, conforme expõe o Entrevistado 4:

Você sempre tem que tá falando com a galera, as tarefas que a gente tem que fazer, quem fez o que, quem deixou de fazer, como tá o andamento do projeto... Porque se deixar muito livre, na liberdade, aí não sai do lugar. Você tem que tá sempre no pé, pedindo, tentando, falando, (...) tem que ter alguém ali pra comandar tudo. Se o cara da programação tá precisando de alguma coisa, da arte, tem que ter alguém pra comunicar, pra falar, pra cobrar, de um lado ou do outro e fazer com que os dois lados sempre estejam se comunicando. Se um dos lados não andar, não tem jeito, não sai de jeito nenhum.

A **competência instrumental** está associada a percepção de capacidades dos parceiros, de forma a alcançar uma acoplagem de competências, manifesta pela habilidade do empreendedor de perceber a qualidade dos parceiros, tanto em função do conhecimento técnico, quanto em função ao que pode agregar a rede em nível relacional. Conforme explicam Almeida e Paiva Junior (2007), na ação empreendedora, essa capacidade se apresenta desde o reconhecimento da oportunidade até o esforço de geração de confiança com os diversos parceiros na operação.

Tal fato pode ser ilustrado pela necessidade de entender o outro para dinamizar a transação e facilitar a interação, como forma de tornar a parceria mais efetiva. Para que isso seja possível, a articulação em rede propicia o intercâmbio de conhecimento e a

acoplagem de competências entre os atores envolvidos (ALMEIDA e PAIVA JUNIOR, 2007) visando obter vantagens comuns.

A **Competência instrumental** se revela nas respostas dos Empreendedores 1 e 4, no quando mencionam como identificam prováveis parceiros, levando em consideração os componentes '**capacidade de captação de talentos**' e '**capacidade técnica**' na forma de acessá-los no momento em que se fizer necessária a utilização das suas *expertises*:

Tentamos justamente ficar próximos de quem tá estudando... É aquela coisa, o cara que está lá na universidade ainda, ele tá louco por uma oportunidade. E nós precisamos estar sempre descobrindo esses talentos. A gente procura essa aproximação, para na hora que a gente precisa, saber as pessoas certas para a gente contatar.

Enquanto o entrevistado 1, no depoimento acima, destaca a importância da captação dos talentos ainda na universidade para apresentar oportunidades, o entrevistado 4 demonstra um critério mais apurado para seleção de parcerias, fundamentado na capacidade técnica com experiência comprovada em trabalhos anteriores: “ Você tem que ver muito o que é que o cara já fez, quais são os trabalhos dele, o que é que ele já fez, normalmente é assim que a gente tem que ir atrás.”

As habilidades para iniciar um relacionamento no meio empreendedor são o ponto de partida na construção de parcerias visando obter os recursos necessários para o desenvolvimento dos projetos individuais, proporcionando a possibilidade de se tornarem projetos coletivos. Neste sentido, o empreendedor faz uso de suas habilidades interpessoais, como a capacidade de articular em rede, para efetuar conexões que poderão vir a se tornar uma parceria.

Uma constatação sobre esta habilidade interpessoal foi a ausência de um modelo estruturado para acessar prováveis parceiros e clientes, nem definições hierárquicas entre os entrevistados. Existe a figura de um ativador da rede que, de forma tácita, se apresenta como um elo na ligação entre estes empreendedores. No processo de captação de novos negócios, este ativador de rede aciona sua rede de contatos na forma de convites a possíveis parceiros e delega prazos e responsabilidades.

Os relacionamentos, neste contexto, são iniciados ainda na universidade, entre professores e alunos ou entre alunos recém-formados. Um segundo momento, requer

um amadurecimento da relação, onde os novos parceiros serão ser acionados a partir a indicação de um dos integrantes, a partir de experiências pregressas bem-sucedidas.

Observa-se nesta análise uma ênfase na competência instrumental, com respostas recorrentes dos entrevistados em componentes relativos a articulação em rede, captação de talentos e capacidade técnica, relativa a qualidade do parceiro. Em menor grau, a assertividade, pois parte-se do pressuposto que a apresentação de intenções deve ser objetiva e organizada, mostrando as vantagens e desvantagens da relação.

5.1.2 Habilidade para Manter o Relacionamento

Aspecto importante no trato individual, esta habilidade diz respeito aos componentes acessados pelos empreendedores para manter sua rede social coesa. São habilidades que se referem ao investimento no capital social da rede visando manter ou aumentar a satisfação com os resultados auferidos. Esse processo é fortalecido pelo investimento individual na ação empreendedora e transforma-se em credibilidade para com os parceiros, se refletindo na manutenção de um relacionamento de confiança entre as partes.

Nesta perspectiva, a questão se dá pela forma de como o indivíduo utiliza os recursos imersos na rede para obter ou manter ganhos. No momento em que este indivíduo se beneficia do seu investimento, o grupo se beneficia, e os ganhos individuais retornam para o coletivo (HAN, 2007).

Quadro 3 – Habilidade para Manter Relacionamento

HABILIDADE	VARIÁVEL	COMPONENTE
2.0 – MANTER Relacionamento	2.0.1 – Tomada de perspectiva	2.0.1.1 – Empatia
		2.0.1.2 – Ótica do coletivo
	2.0.2 – Sensibilidade Interpessoal	2.0.2.1 – Sensibilidade
	2.0.3 – Intimidade	2.0.3.1 – Intimidade
		2.0.2.2 – Amizade
2.0.4 – Cooperação	2.0.4.1 – Ajuda mútua	

Fonte: Elaboração própria (2015)

Primeira variável sobre esta habilidade é a **Tomada de perspectiva**. Ela se apresenta como um componente cognitivo da empatia, e manifesta-se pela capacidade de inferir os sentimentos e os pensamentos de outra pessoa, sem vivenciar necessariamente os mesmos sentimentos desta (FALCONE, 2008). É ato manifesto através da percepção das situações pelo olhar do outro, uma capacidade de saber colocar-se em uma situação contrária, ou de opinião divergente.

Conforme mencionam Paiva Junior; Fernandes (2012), os agentes relacionais também têm que estar aptos a expressar a suas visões e sentimentos acerca das situações vivenciadas. A capacidade para representar e relatar os próprios estados mentais é o que permitirá o inferir o estado mental dos outros (FALCONE, 2008). Neste sentido, a habilidade de tomada de perspectiva requer uma inter-relação dinâmica entre o "eu" (autoconsciência) e o "outro" (consciência do outro) (DECETY; JACKSON, 2004).

Uma vez iniciada a relação, uma condição para alcançar ganhos significativos na interação deve ser a existência de predisposição para desenvolver aproximação com o parceiro, construir relacionamentos baseados na confiança, aliados a sensibilidade interpessoal (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES; 2012).

O componente desta variável com ocorrência mais relevante foi a '**ótica do coletivo**', onde de acordo com os depoimentos, percebe-se o engajamento dos empreendedores pensando no coletivo, na perspectiva de ajuda mútua. Fato percebido na resposta do Entrevistado 2 sobre exibir materiais de outros empreendedores em determinado evento:

Automaticamente 90% das empresas, todas da Paraíba, me mandaram *printscreen* dos jogos deles, cinco keynotes, e eu represento elas numa boa lá, sem aquela preocupação se eu vou mostrar a empresa A mais do que a empresa B. Não! Divido o tempo por todo mundo e a gente se sente na obrigação de divulgar as empresas que estão em crescente potencialização aqui na Paraíba.

A relação de um empreendedor no papel de ativador da rede é um fato que sugere a presença do componente '**empatia**' deste agente com os membros com quem se relaciona. Tal fato oferece um engajamento dos empreendedores em função da noção de ganhos coletivos a partir das oportunidades compartilhadas entre todos.

A **Sensibilidade Interpessoal** está diretamente ligada a uma habilidade sensorial da interação, traduzida pela capacidade de percepção do outro e da forma como este

reage aos estímulos do ambiente. Ela se manifesta na capacidade de captar as demandas dos parceiros e se posicionar proativamente para supri-las, agindo de maneira que haja uma ajuda mútua entre as partes, gerando um sentimento de companheirismo e fortalecendo o interesse por se colaborar na mesma intensidade do apoio recebido.

Alguns traços de sua personalidade, principalmente os mais visíveis ou mais facilmente identificáveis, podem exercer uma influência no sujeito acerca de seu modo de relacionar-se, na identificação de afinidades e diferenças e as formas adequadas de se posicionar na relação (TAVARES, 2012). A sensibilidade é componente desta interação e é manifesta pela capacidade de perceber e lidar com as situações, na opção consciente por determinada conduta.

Desta maneira, a **Sensibilidade**, aparece como variável que fortalece esta noção, conforme relata o Entrevistado 2:

Lógico que tem aquela questão da disputa do ego e tudo mais, mas quando a gente tá ali, que a gente vê que está no mesmo barco e que a gente tá precisando dessa ajuda pra subir, eu sinto que existe meio que uma sensibilidade de todo mundo tentar se ajudar.

O entrevistado reconhece que existe certa competitividade entre os membros na forma de uma disputa de egos. No entanto, existe a sensibilidade na percepção de que todos devem trabalhar em prol do coletivo.

A **Intimidade** é fator do relacionamento que envolve um compartilhamento de informações, escuta recíproca de confidências, preocupação com o outro, atenção, amizade, e compreensão mútua (LOPES, 2012). Traduz-se na forma do indivíduo se revelar naquilo que possui de mais privado, sua personalidade, as suas emoções e motivações e exprimir os seus sentimentos íntimos (CARVALHO, 1999).

De acordo com Lopes (2012), a intimidade é a exposição de algo privado entre os parceiros, através de uma ação intencional e de reciprocidade. Ela pode aumentar conforme o tempo da relação e é pressuposto da teoria das forças dos laços sociais estudados por Granovetter (1973), onde afirma que a força de uma relação (laço) se dá através de uma inferência intuitiva associada a certas características, tais como tempo de duração, frequência de contato, intensidade emocional ou intimidade, presentes nos relacionamentos.

Na variável **Intimidade**, composta pelos componentes '**intimidade**' e '**amizade**', aparecem as seguintes considerações, sobre a necessidade de estar próximo dos pretensos parceiros, e de reforçar o sentimento, conforme relata o Entrevistado 2:

É nas *Jams* que a gente se conhece. E você percebe que essas pessoas estão começando a criar empresas. (...) Então a gente, na hora que tá vendo, pensa que é um grupo de amigos. (...) a gente está rachando o mesmo hotel, tá todo mundo na mesma brincadeira, tá todo mundo enfrentando os mesmos problemas.

O entrevistado 4, de forma direta, ratifica este pensamento na sua resposta: “[É preciso] Conhecer gente, conversar com gente, network é imprescindível. Quem tem, tá feito. Porque sempre vai ter algum projeto, sempre vai ter alguma coisa.”

Outro ponto que emergiu das entrevistas, foi sobre a forma como iniciar e conduzir os projetos:

Mudei de curso e acabei juntando uns amigos que tinham o mesmo interesse. A gente criou, acho que foi em maio desse ano, aí tem uma salinha em João Pessoa e todo final de semana a gente se reúne lá, aí começa a desenvolver jogos.

Não obstante o fato de a existência desta variável constituir fator importante para a fluidez das relações interpessoais foi observado que existe uma percepção de que o componente '**amizade**' pode ser um ponto que pode comprometer inclusive a qualidade do trabalho realizado.

Um artista, o cara fez uma arte, demorou muito tempo fazendo, e ele achou que ficou bom. Aí tipo, eu, que sou do design e tal, eu vejo assim: 'caramba, legal né, mas... ficou bom, pode usar'. Mas talvez se fosse em outro canto pediria pra refazer, entendeu? Aí nessa questão às vezes a gente leva os outros na amizade, tenta fazer algo melhor, mas não, o cara demorou muito tempo...

Neste quesito, houve recorrência de respostas em que prepondera um sentimento de dificuldade de dizer não ao parceiro, conforme destaca o entrevistado 3:

É tentar compreender quem tá começando agora. A gente leva meio na amizade mesmo, não quer dizer um “não” pro cara não ficar aborrecido. Talvez isso seja algo que tenha que mudar aos pouquinhos.

Neste pensamento, o entrevistado reforça sua opinião:

Acho que é um costume que aqui no Brasil a gente ainda tem, diferente dos Estados Unidos, a gente ainda leva um pouco na

amizade, tem medo talvez de dizer um 'não'. É porque eu acho que a gente ainda vai um pouco na amizade. E deveria, sei lá, certas coisas, deveria ser mais rígido talvez, não sei...

O entrevistado sugere que a falta de conhecimento técnico gera **acomodação** de alguns parceiros, ensejando problemas como o distanciamento e a falta de seriedade com o trabalho:

A gente se reúne, desenvolve jogos, tenta desenvolver jogos, produzir. Apesar de que eu ainda acho a galera meio distante. (...) talvez o fato do tempo e ainda não levam tão a sério quanto a gente queria, ou talvez falta de conhecimento na área de games, de utilizar softwares específicos, aí demora mais, tem que explicar... Aí acaba a produção de um jogo que, sei lá, demoraria um mês, acaba demorando uns três meses.

Já o entrevistado 1 explica que tal distanciamento se dá por tentar conciliar outras atividades em paralelo à produção dos jogos.

Pra fazer jogo dá trabalho, é trabalhoso. Toma muito tempo, muito tempo mesmo, então a pessoa tem que tá comprometida com isso. Aí é que pega. Pelo menos pra mim é o que tava pegando. Porque é muito tempo que ocupa e também tem gente que tem outras coisas pra fazer. Aí fica complicado. Agora, se fosse 100%, se fosse a única atividade, única preocupação, com certeza daria muito certo. É o que eu pretendo fazer no futuro próximo, tentar focar 100%.

Constata-se então, que alguns fatores considerados como positivos numa relação pessoal, podem se apresentar como problema numa relação de cooperação e prejudicar os resultados esperados se não houver maturidade dos parceiros. O Entrevistado 5 acredita que no longo prazo, essa postura tende a mudar:

A gente sabe fazer jogo, o problema da gente é a produção, é como gerenciar equipes de desenvolvimento de jogos, é o amadurecimento das pessoas que se formam na faculdade, das pessoas que começam a trabalhar com jogos. Esse pessoal ficar mais maduro, desenvolver jogos pra entender o processo, jogos profissionais mesmo e ter essa percepção de qualidade nos produtos.

A **Cooperação** entre os indivíduos, segundo destacam Johnson; Johnson (1989), está vinculada a uma noção de interdependência positiva. Para os autores, ela é fruto da conjunção de esforços visando o alcance de metas comuns, e é favorecida em situações estruturadas de forma coletiva visando os resultados esperados.

A cooperação está relacionada à interação, a qual requer a formação de vínculos e reciprocidade afetiva entre os sujeitos relacionais. Estas interações interindividuais

estão amparadas na percepção da importância da reciprocidade na sua estrutura de grupo, visando a formação de um sistema de interações benéficas a todos (COGO, 2006).

A variável **Cooperação** é vislumbrada no componente ajuda mútua, onde é possível verificar os esforços conjuntos para cooperar com o desenvolvimento dos projetos dos parceiros, conforme relata o Entrevistado 4 quando questionado como se dá essa cooperação: “Você vai atrás de quem entende de cada área, para ajudar da melhor maneira possível. Normalmente a escolha de pessoal deve ser assim mesmo.”

Ele se refere a 'ajuda da melhor maneira possível' no sentido de colaborar sem custos com um projeto de um parceiro. Tal opinião é reforçada pelo depoimento do Entrevistado 3:

No caso, o outro sócio meu, ele conversou com um carinha que tem uma empresa de games aqui, que ele é músico, disse que ia ajudar a gente, a produzir mais música para o jogo. Até não me cobrou nada, já que é todo mundo da mesma área.

Nesta mesma linha, a resposta do entrevistado 5 é enfática quando relata a cooperação na prática, quando a parceria sobressai aos interesses individuais e todos ganham:

...é um grupo que tenta se ajudar da melhor forma possível. A gente vai pra alguns eventos, a gente vai pra um evento e algumas empresas não podem ir, não tem problema, a gente leva o jogo de todo mundo, as pessoas falam do jogo de todo mundo lá. Então cada empresa vira representante das outras empresas também. Isso não custa nada pra ninguém e é massa.

As habilidades para manter um relacionamento são elementos que ajudam a manter a coesão entre os parceiros. É onde o empreendedor despende esforços para que o ganho coletivo e neste processo, mantém ativa a rede de trocas, num sistema que se retroalimenta e pode dinamizar as relações em parceria.

Os empreendedores reconhecem que existe certa disputa de egos, visto tratar-se de um setor focado na criatividade e nas habilidades individuais, no entanto, há uma sensibilidade de perceber que todos vivenciam a mesma situação e é necessário se ajudar para crescer.

Estudos realizados por Granovetter (1973) relatam a questão do relacionamento entre indivíduos, na forma de laços, que poderiam ser fraco, forte ou ausente. Foi relatado que a força do laço é uma combinação do tempo, intensidade emocional, grau de intimidade e serviços recíprocos que caracterizam a relação. Os empreendedores do setor de games no caso em estudo possuem relacionamentos próximos, criando laços fortes que definem a direção das ações realizadas, principalmente no que diz respeito ao grau de intimidade e serviços recíprocos.

Castilla et al (2000), relatam que a relação pode ser definida como um sistema de trocas, sendo que estas podem incluir informação, conselhos ou amizade, e/ou interesses comuns. Entretanto, na prática, foi constatado que alguns empreendedores percebem a amizade como algo que pode ser um problema na relação, visto que pode gerar acomodação e queda da qualidade do trabalho.

Ou seja, para executar um trabalho, há disponibilidade de conhecimento técnico, mas ainda existe a necessidade maturidade das pessoas, que são em sua maioria, recém-formados que começam a trabalhar com jogos. Fato se reflete em situações que os empreendedores, para evitar desgastes no relacionamento, aceitam o trabalho sem a qualidade desejada.

Outro ponto verificado foi a percepção de alguns empreendedores sobre a acomodação e o distanciamento dos parceiros. Eles atribuem o fato a falta de seriedade, aliada a uma carência de conhecimentos específicos para executar as tarefas. Por isso, relatam que para manter a qualidade planejada, demandam mais tempo para a realização das tarefas.

5.2 Qualidade no Relacionamento

5.2.1 Confiança interpessoal

Uma das variáveis de relevância na qualidade do relacionamento é a confiança. Balestrin *at al* (2014), destacam que os benefícios da ação coletiva são sustentados pela confiança existente entre os indivíduos membros das redes. Neste pensamento, os entrevistados destacam a importância da sua construção desde o

momento em que cada agente se conhece, sendo reforçada no trabalho em conjunto nos seus empreendimentos, conforme destaca o Entrevistado 2:

Eu acho que a confiança é construída com o que a gente conhece. Acho que das próprias relações interpessoais, pré-GDA. E no GDA elas se potencializam. (...) é como se aquela confiança interpessoal, ela ascendesse e fosse pra uma questão das nossas empresas também.

O entrevistado, em sua fala, destaca que a relação de confiança vai sendo construída no decorrer do tempo, começando na universidade, ou em trabalhos anteriores. Em alguns casos, as relações remontam antes da criação da sua associação (GDA) e são fortalecidas no relacionamento na associação.

Já o Entrevistado 4 ressalta que, quando um parceiro falha, há uma resistência em voltar a realizar parcerias com este membro. Ele destaca uma dificuldade em lidar com a quebra da confiança:

Vou contar das minhas dificuldades, que eu tive. É muito difícil lidar com gente. Você tem que ter pessoas que você pode confiar. Nesse lado pesou muito, porque o cara às vezes precisa [de ajuda], aí o outro: “Não, não dá, não sei o que lá...”(...) Aí foi até mais por isso que a gente meio que parou [de trabalhar junto]. Porque não tava dando mais.

Tal comportamento se apresenta como um teste para o parceiro, e neste sentido, o Entrevistado 1, relata que no processo de conquista da confiança, realiza testes práticos:

Eu prefiro testar na prática. Tipo assim, você dá uma tarefa para uma pessoa, uma tarefa que não seja tão séria assim e você vai justamente ver na prática qual vai ser o desenrolar dela. E aí você acaba vendo quem é que você pode, quem é que você não pode confiar. Então eu procuro agir dessa forma. Acho que a prática é sempre melhor. Falar, todo mundo fala, diz que é o máximo, mas na hora da prática é que pega pra capar. Já fiz alguns testes com algumas pessoas.

Outro empreendedor, o Entrevistado 5, discorre sobre a importância da confiança para a relação:

Não, é a confiança, o comprometimento mesmo. A confiança em dois sentidos, né? A confiança de que vai sair um produto com qualidade e a confiança em questões de que o projeto tem uma série de coisas que devem ser seguidas. E a gente sabe que como os caras são parceiros, eles vão tentar fazer aquilo da melhor forma possível.

Fator componente da variável Confiança, a **transparência** aparece como item relevante, pois através dela é possível identificar o nível de confiança que os parceiros mantêm entre si. Um baixo nível de confiança pode ocasionar em falta de transparência na relação, o que implica em sonegação de informações ou informações incompletas, pouca atenção aos resultados do parceiro, ou falta de credibilidade no parceiro.

Neste sentido, o empreendedor 2 é taxativo na sua resposta ao afirmar quais atributos considera relevantes para a construção das parcerias: “Transparência e objetividade.”

Por isto, a confiança no parceiro, se apresenta como um elemento que mantém o relacionamento estável, evitando comportamentos duvidosos como a sonegação de informações, vista pelos empreendedores como uma trapaça na relação. Para Paiva Júnior e Fernandes (2012), quando não há confiança entre as partes, os parceiros podem desenvolver comportamentos que poderão interferir negativamente na interação, desagregando a relação, e estes comportamentos individuais podem provocar consequências negativas na alçada coletiva.

Para o empreendedor do setor de games objeto do estudo, a qualidade no relacionamento é percebida como um ganho conjunto, a partir do entendimento de que uma relação de parceria deve ser profícua para o coletivo, e não apenas para os empreendedores que realizam a transação. Esta proatividade dos parceiros favorece a percepção de qualidade nas relações e dinamiza a interação, num sistema de permanentes trocas.

5.2.2 Satisfação interpessoal

A satisfação interpessoal diz respeito ao quanto o empreendedor, nas suas relações interpessoais, percebe as vantagens da interação. De acordo com Gelderen et al (2005), trata-se de uma dimensão cognitiva, extrapolando a satisfação advinda com o sucesso financeiro de um projeto.

A satisfação interpessoal fica evidenciada no depoimento do entrevistado 2, quando relata casos de sucessos de empreendedores que, atuando neste processo de

parceria, obtiveram resultados que proporcionaram visibilidade para sua empresa e para todos da rede:

Com destaque dos nossos projetos. Esse destaque desses projetos vem através de premiações, que nós já temos várias. Desse reconhecimento social, quando alguém do GDA ganha, ou se destaca em qualquer ramo, todo mundo divulga. Porque você sabe que sua empresa estando dentro do GDA e o GDA tendo uma empresa premiada, querendo ou não é um bom marketing por tabela. Então a gente torce para que todo mundo tenha sucesso... A 'Empresa X' ganhou um prêmio ano passado, de um dos melhores jogos sérios. A 'Empresa Y' também já ganhou prêmio. A 'empresa z' também ganhou em 2011 com o júri popular. Ganhou agora com o de Jurubebas. (...) É meio como se fosse um curso de estágio intensivo a GDA, sabe? Quando você entra lá dentro você aprende bastante.

Para o entrevistado, fica evidente que participar da associação proporciona acesso a uma rede de parceiros engajados no sucesso dos trabalhos que executam. Em todo *case* bem-sucedido, existe um retorno não financeiro que proporciona a satisfação dos membros pela visibilidade e aprendizado.

O entrevistado 1 relata que a satisfação com o relacionamento se reflete na execução dos projetos, quando o 'estar satisfeito com o trabalho' gera paixão pelo projeto e interfere na qualidade do produto final.

Eu procuro trabalhar com quem está satisfeito com o trabalho do projeto. Quando você tem alguém que está responsável por um pedaço, que tá levando meio aquilo ali no automático, que não tá colocando um pouco de paixão naquele pedacinho que ele tá fazendo... por que jogo também tem a parte artística, não é? ...tem uma parte assim, de ser bem feitinho, caprichado.

Por este motivo, pode ser percebido que a satisfação gera comprometimento, na forma de uma variável que gera qualidade no relacionamento. Fato ratificado pelo entrevistado 4 quando discorre sobre o comportamento de um parceiro insatisfeito na relação:

É difícil... Envolve também um pouco de comprometimento, não é? Quando o cara já tá meio que levando as coisas com a barriga, demora, não responde direito às coisas. Então a gente já vê que ele não tá muito satisfeito, quando o cara não tá muito junto com a galera.

Os entrevistados, de modo geral, demonstram satisfação com os resultados das relações, auferindo ganhos financeiros e não-financeiros, ou quantificáveis e não-quantificáveis. No entanto, há uma estreita correlação entre a satisfação e o

comprometimento que, segundo a percepção dos entrevistados, além de interferir na qualidade da relação, interfere na qualidade dos produtos.

5.2.3 Comprometimento

O comprometimento com a relação gera resultados que são potencializados pelo grau de envolvimento dos parceiros nos projetos. Na medida em que os envolvidos investem na parceria, contribuindo para o sucesso desta, eles direcionam suas energias para o cumprimento com qualidade dos objetivos traçados. Fato pode ser percebido pela disponibilidade, ou pré-disposição dos parceiros em realizar as tarefas conforme programado.

Por outro lado, o enfraquecimento do grau de compromisso entre os parceiros pode comprometer o sucesso da relação e até mesmo a continuidade do projeto, conforme relatado o motivo de encerramento de uma parceria pelo Entrevistado 3:

Nesse lado pesou muito, porque o cara às vezes precisa do outro e “não, não dá, não sei o que lá...” Aí foi até mais por isso que a gente meio que parou. Porque não tava dando mais. [Falta] disponibilidade da pessoa, essas coisas assim.

Do mesmo modo, o entrevistado 4, relata um caso de insucesso na parceria, que pela sua visão, foi motivada pela questão da falta de comprometimento:

...nem todo mundo tinha o mesmo comprometimento que eu, aí era complicado. Todo mundo tinha que tá ali no mesmo nível de comprometimento pra o negócio poder andar. Como não tavam, aí não deu.

O entrevistado 5 justifica que, em alguns casos, a falta de comprometimento é fruto da inexperiência dos parceiros na realização dos projetos. Além da falta de experiência no mercado, ele menciona a falta de maturidade dos parceiros, por serem na maioria dos casos, muito jovens.

As duas coisas, a questão de ele se tornar experiente, de ele ser mais experiente, de ter feito mais projetos. Então quando ele começar um jogo, ele já sabe o caminho das pedras, já sabe o que vai errar, o que vai acertar, o que ele é bom, o que ele é ruim. A experiência e essa questão do comprometimento também, né? Um pessoal muito jovem, trabalhando com uma coisa muito nova, então é bem complicado de gerenciar essa galera, nesse momento. Espero que daqui a uns tempos a coisa mude de figura, pelo próprio amadurecimento da cena.

Por outro lado, o entrevistado 3, destaca que atravessam um momento de adaptação numa área nova, e o comprometimento representa uma evolução da postura do empreendedor a partir do ganho de experiência e a maturidade.

Talvez, um pouco, mas eu acho que é mais isso mesmo, eles ainda estão se adaptando nessa área, entendeu? Eles nunca viram isso, é algo bem novo. Eles acham massa e tal, eles tão aprendendo. Tipo animação, eles sabem desenhar, mas não sabem animar. Aí às vezes a gente pensa “não, é falta de comprometimento mesmo”, mas eu acho que eles estão evoluindo aos poucos. Não dá pra ser tão rígido ainda.

Sendo um mercado em expansão, com uma parcela dos empreendedores jovens e recém-formados, existem alguns casos em que o comprometimento com a relação deixa a desejar pela falta de maturidade para investir no sucesso da relação. No entanto, os entrevistados deixam claro que, com o amadurecimento do mercado e dos empreendedores neles inseridos, o comprometimento com o sucesso da relação, e consequentemente, da parceria ocorrerá com o passar do tempo.

Na prática, de acordo com o depoimento dos entrevistados, o comprometimento com a relação encontra-se num grau elevado e proporcionando bons resultados nas parcerias realizadas, elevando com isso a satisfação com os relacionamentos e a disponibilidade para a efetivação de novos projetos.

5.2.4 Solução conjunta das dificuldades

Na interação com outros empreendedores, é possível que surjam dificuldades de diversas ordens. No caso em estudo, do empreendedor do setor jogos eletrônicos digitais, foi verificado que a interação destes agentes,

Considerando que em relações de qualquer natureza podem existir dificuldades e conflitos devido divergências internas, a maneira como as partes conseguem, em conjunto, equacionar as dificuldades pode interferir nos resultados da parceria. (HUMPHRIES; WILDING, 2004)

Na pesquisa realizada, foi identificado que o processo de Solução Conjunta dos Problemas é composto de duas variáveis intercambiáveis, que oferecem as ferramentas relacionais que os empreendedores se utilizam para a resolução dos conflitos: **liderança** e **intermediação**.

Em primeiro lugar, destaca-se a **liderança**, compreendida como a tomada de responsabilidade dentro do processo de negociação. O empreendedor compreende a necessidade de assumir a responsabilidade pela **intermediação** dos conflitos e envida esforços de forma a encontrar um termo que satisfaça ao máximo as partes envolvidas. Ou seja, o empreendedor que assume este papel possui a habilidade de avaliar o conflito não somente de sua própria perspectiva, mas também da perspectiva dos parceiros, o que sugere ainda uma forte capacidade de tomada de perspectiva. Esta habilidade se manifesta na forma da tomada de decisões em prol do coletivo, ultrapassando a visão individualizada das questões.

Quando não há um empreendedor com habilidade de liderança, de acordo com o entrevistado 1, é possível haver uma dispersão dos parceiros para outros projetos, devido a natureza dinâmica do desenvolvimento dos jogos. No entanto, neste caso, a liderança compreende a capacidade de direcionar a atuação dos parceiros, mantendo o foco no objetivo proposto:

O pessoal que trabalha com jogo, é muito difícil você mantê-los focados em algo só. Ele, por natureza, ele quer fazer mais coisas legais, mais coisas diferentes. É natural isso, de quem gosta. Por que o cara não só tá fazendo jogo pra ganhar dinheiro. Ele tá ali porque ele gosta, tanto de jogar como de fazer. Então ele é uma pessoa que também quer estar mexendo em coisas diferentes. Então se não tiver no projeto alguém que fique puxando essas pessoas, não vai pra frente.

Ele reforça seu pensamento enfatizando a necessidade de existir uma figura central, que atue com liderança na parceria:

Tem muita repetição, então acaba sendo estressante, e chato. Então tem que ter o cara central que consiga monitorar esse pessoal. Se não tiver, a própria equipe se desestimula de continuar trabalhando naquilo.

Entretanto, cabe observar que o papel de liderança desta pessoa central está vinculado a habilidade de intermediar os conflitos e situações de tensão que porventura surjam. Neste sentido, o entrevistado 4 relata sua opinião quando ocorre uma situação de conflito: “Aí bote conversa... Porque às vezes é tenso. Aí tem que alguém chegar lá para [dizer]: ‘Vamos decidir isso logo. Vamos tentar encontrar um ponto!’”

Ao ser indagado sobre quem seria esse 'alguém' que exercia esse papel, ele acrescenta: “Normalmente era eu. Mas de vez em quando, quando eu estava envolvido também, podia não ser. Tinha que ser alguém que ‘meio que tava por fora’.”

Neste caso, ele informa que a intermediação dos conflitos pode ser realizada por qualquer um com esta habilidade, não necessariamente alguma das partes envolvidas, demonstrando que esta capacidade pode ser exercida de forma circunstancial. Desta forma, os problemas são solucionados mediante o compartilhamento das suas percepções e assertividade na sua transmissão, oferecendo possibilidades para uma decisão compartilhada, e por consequência, a **solução conjunta dos problemas**, conforme descreve o entrevistado 1:

Então... quando é um problema que a gente precisa, (...) então todo mundo escuta, “vamos fazer assim, vamos fazer assado”. Nunca é uma pessoa só. Quando é um problema mais grave, mais sério, uma pessoa só nunca decide, tem que ter sempre um grupo.

Esta visão é confirmada pelo depoimento do entrevistado 4 sobre as ocasiões em que foi necessário encontrar soluções para problemas:

Acho que tem que passar por todo mundo pra resolver algum problema. A gente sempre tentava fazer isso lá. Ir atrás de todo mundo, tentar a opinião de todo mundo, o que é que a gente deveria fazer... É, normalmente é assim. E o pouco que a gente fez dava certo. A gente sempre se reunia e discutia mesmo. Basicamente era isso. Reunia e discutia. Tinha que passar por todo mundo. Não gostava de dar a palavra sem consultar ninguém, não. Sempre procurava falar com todo mundo antes.

Assim, os empreendedores têm consciência de que podem se ajudar mutuamente inclusive na solução das dificuldades vivenciados. Na perspectiva de Paiva Júnior e Fernandes (2012), de que a solução conjunta dos problemas é elemento para criação de relacionamentos duradouros, percebe-se que empreendedores com habilidade de tomada de perspectiva são capazes de resolução dos problemas com maior rapidez e tempestividade, mantendo a coesão da parceria.

5.3. Resultado da Parceria

5.3.1 Financeiro

Os resultados financeiros podem ser mensurados de forma direta, na forma dos resultados econômicos, pelo crescimento do fluxo de caixa e resultado líquido, ou de forma indireta, pela redução do risco, crescimento da eficiência e participação no mercado.

Nas entrevistas, os empreendedores não discorreram claramente sobre seus ganhos financeiros, mas de acordo com o empreendedor 5, os resultados financeiros ainda são incipientes, pois necessitam de mais casos de sucesso e uma visão mais profissional, de pensar a produção de jogos como negócio:

...não dá pra dizer que o empreendedor de games da Paraíba já é um cara maduro nesse processo. São muito poucas pessoas que tem negócios com games, que já ganham dinheiro, já geram dinheiro, geral valor com game na Paraíba. Falta amadurecimento, mais cases e mais pessoas pensando em business de jogos aqui.

Ele ratifica seu pensamento, reforçando a necessidade de ganhar experiência e maturidade sobre a percepção geral da geração de valor com o produto:

Quanto mais a gente for experiente, mais as pessoas entenderem como é o mercado de games, o que é trabalhar com jogos, mais a gente vai tá gerando negócios que deem lucros. E é isso que é importante pra o amadurecimento do empreendedor de jogos na Paraíba. Pra gente ter essa percepção clara de como já há valor com os jogos.

Por este motivo, na fase inicial do desenvolvimento dos seus negócios, os empreendedores reforçam os investimentos na coletividade, em relações que possam favorecer seus ganhos individuais. Embora consigam auferir ganhos financeiros para sua sustentabilidade, ainda não possuem um mercado maduro em que possam manter um fluxo de caixa contínuo.

5.3.2 Não financeiro

Os resultados não-financeiros ou não-econômicos podem ser compreendidos como ganhos ou vantagens obtidas nos relacionamentos, que não são possíveis de mensurar, pois levam em conta outros fatores, ultrapassando os limites de meras trocas econômicas.

Estes ganhos podem ser de ordem técnica, operacional, social, psicológica, *network*, ou outros não identificáveis, principalmente porque passam pela esfera das vantagens indiretas da parceria.

De acordo com o exposto pelo Entrevistado 2, as relações de parcerias não envolvem necessariamente recursos financeiros, mas troca de favores, ajuda mútua. Algo que gere resultados interessantes para todas as partes:

Geralmente as parcerias de hoje em dia não envolvem o dinheiro bruto e sim uma troca de favores, é interessante que esses fatores sejam bons pra parte A e pra parte B, porque senão [a parceria] não acontece.

Fato ratificado pelo Entrevistado 1, ao discorrer sobre as vantagens das parcerias com relação a divulgação dos produtos:

A gente produz o material, monta artes com todos os jogos que estão sendo produzidos, faz um negócio bacana, bonito. Pergunta pra cada um, o que é que estão produzindo. Manda resumo dos jogos, manda 'demo' para instalar...

O empreendedor continua, informando que além de toda a ajuda na divulgação, caso haja dificuldade do parceiro para a confecção de material, a relação de parceria também pode suprir com esta contingência eventual:

Se precisar de ajuda financeira a gente dá, cada um contribui. Como agora mesmo teve uma contribuição para impressão de material (para o evento SB Games). Mas essa situação de precisar de ajuda financeira é só quando precisar mesmo, não é uma coisa fixa.

O Entrevistado 5, abaixo relata que além da ajuda financeira, recebem ajuda de instituições na realização de eventos, *network*, capacitação e divulgação na mídia:

A Facisa e o Sebrae já ajudaram a gente em questão de viagens, viagens que a gente precisa ir em eventos e coisa e tal. Eles também ajudam em capacitação, em *network*. Realizando eventos, elas fazem também e é isso. De um modo geral é o que a gente consegue com essas empresas, mas a mídia, de um modo geral, ela cobre bem o mercado de jogos aqui da Paraíba. O Jornal da Paraíba, o Jornal da União, eles costumam fazer matérias e isso é importante.

Em seguida, o empreendedor comenta de que forma acontecem esses ganhos indiretos na relação, exemplificando uma situação em que é possível obter vantagens ao se associar com outros empreendedores:

Se a gente precisa, sei lá, fazer um catálogo com todos os jogos que a gente tá desenvolvendo, então a gente rateia o custo. Se fosse fazer uma empresa só, seria mais caro. A gente pode compartilhar experiências no nosso grupo, coisas que uma empresa fez, que outra fez e assim sucessivamente. E é isso, é uma forma de... sem ter a burocracia de ser uma associação, sei lá, de ter que pagar alguma coisa, ou de ter que ter leis e tudo mais. Não, é um grupo de empresas que tentam se ajudar da melhor forma possível. A gente vai pra alguns eventos, a gente vai pra um evento e algumas empresas não podem ir, não tem problema, a gente leva o jogo de todo mundo, as pessoas falam do jogo de todo mundo lá. Então cada empresa vira representante das outras empresas também. Isso não custa nada pra ninguém e é massa.

Desta forma, os resultados não-financeiros das relações de parceria, apesar de não serem mensuráveis, podem ser compreendidos como um agente aglutinador dos empreendedores, pois oferecem oportunidades de desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, que dificilmente poderiam obter na mesma medida trabalhando isoladamente.

Em síntese, os resultados obtidos, seriam os dividendos resultantes dos investimentos realizados na relação, demonstrando vantagens para o empreendedor de games em atuar baseado neste vínculo relacional.

5.4 Comportamento Comunicativo Interpessoal

5.4.1 Qualidade de comunicação

Considerando que o processo da comunicação consiste na emissão e recepção de mensagens, em algumas situações a mensagem transmitida não é adequadamente recebida e compreendida. O ato de compreender é um esforço individualizado e está relacionado às competências específicas do sujeito, que compreende seu contexto informacional, a sua convivência relacional no presente e as suas perspectivas para o futuro (ARAUJO et al, 2012). Por isso, a comunicação, para ser efetiva, necessita ser direcionada, ou seja, as informações que serão transmitidas precisam ter relação com os interesses do indivíduo que a receberá. Caso contrário, as informações serão dispersas e sem valor, e sem a compreensão não é possível haver comunicação.

Sobre a qualidade da comunicação, o empreendedor 4, declarou a necessidade de manter uma linha de contato direto com seus pares, de modo que a comunicação seja efetiva no cumprimento dos objetivos:

Tem que ter muita comunicação, porque é uma coisa diária, você sempre tem que tá falando com a galera, as tarefas que a gente tem que fazer, quem fez o que, quem deixou de fazer, como tá o andamento do projeto. (...) Você tem que tá sempre no pé, pedindo, tentando, falando, ou seja, comunicação.

Ele reforça a necessidade de uma comunicação de qualidade, demonstrando a compreensão de que a comunicação é uma via de mão dupla, realizada entre um emissor e um receptor, o que reflete na condução dos projetos:

O cara da programação tá precisando de alguma coisa, da arte, tem que ter alguém pra comunicar, pra falar, pra cobrar, de um lado ou do outro e fazer com que os dois lados sempre estejam se comunicando. Se um dos lados não andar, não tem jeito, não sai de jeito nenhum.

O comportamento comunicativo do empreendedor reflete como ele se posiciona junto aos parceiros para que haja um fluxo de informações claras, evitando que falhas de comunicação possam comprometer seus projetos. Conforme observado nos depoimentos dos entrevistados, o componente 'comunicação', é um elemento-chave para o sucesso das parcerias, e faz-se presente permeando as demais variáveis desta habilidade relacional.

5.4.2 Compartilhamento de informação

O interesse pelo compartilhamento da informação em ambientes interativos é cada vez maior, já que os investimentos nas relações podem contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos negócios (ALVES; BARBOSA, 2010). Isto indica que para que uma relação de parceria seja efetiva, é importante que os empreendedores compartilhem ferramentas e conhecimentos, de forma que exista a crença de que o esforço coletivo pode trazer resultados satisfatórios ao negócio (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

Estas premissas ficam evidenciadas no depoimento do entrevistado 2, quando este discorre sobre a forma como o processo se dá no meio acadêmico, trazendo experiência e capacitação visando fomentar o mercado de jogos digitais:

A própria Facisa, lá de Campina Grande, que as minhas duas Global Game Jams que eu participei foram lá, então lá eu ganhei uma experiência muito grande. Tanto é que, pela primeira vez depois de quatro anos, eu consegui trazer um evento desse aqui pra João Pessoa, graças à experiência que eu adquiri na Facisa. Sou amigo do ‘Empreendedor X’, que é um cara que assim, saca muito dessa área. E é um cara que, de repente, ele tá fazendo assim, treinando várias pessoas, só pra poder fomentar e aumentar esse mercado.

O entrevistado 3 discorre como, na prática se dá esse processo de compartilhamento de informações entre os parceiros:

...a gente tem a ideia de um joguinho e, sei lá, precisa tirar alguma dúvida de arte, de design, eu mesmo vou atrás, vou na minha faculdade, que lá tem muitos professores que tem empresas de games. Aí tem o ‘Empreendedor X’, que tem a ‘Empresa X’, tem o ‘Empreendedor Y’, que trabalha na ‘Empresa Y’, aí normalmente eu falo com esses caras qualquer coisa...”

Fato fica claro no pronunciamento do entrevistado 5, quando relata que essa troca de informações e experiências se dá num processo informal, onde todos compartilham conhecimento visando a ajuda mútua:

A gente pode compartilhar experiências no nosso grupo, coisas que uma empresa fez, que outra fez e assim sucessivamente. E é isso, é uma forma de... [atuar] sem ter a burocracia de ser uma associação, sei lá, de ter que pagar alguma coisa, ou de ter que ter leis e tudo mais. Não, é um grupo de empresas [empreendedores] que tentam se ajudar da melhor forma possível.

Desta forma, ao compartilhar informações, o empreendedor investe na relação com o objetivo de contribuir com a parceria e evitando entraves aos projetos dos parceiros. Isto visa fortalecer o cenário de produção dos jogos digitais e fomentar a formação de mão-de-obra qualificada inserida neste nicho de mercado. Os empreendedores possuem um canal de comunicação direto, o que efetiva o fluxo de informações na parceria, e oferece recursos para que seus projetos encontrem apoio técnico e estrutural inclusive, para formatação de eventos.

5.4.3 Participação

A variável **participação** no âmbito dos relacionamentos diz respeito ao engajamento dos parceiros para obter os resultados esperados. Ela se refere ao desejo

dos membros com o sucesso do empreendimento, passando pelo envolvimento de todos em prol do atendimento dos objetivos.

O entrevistado 3 relata a divisão das tarefas, de modo que haja uma participação efetiva de todos, onde cada um possa se sentir parte importante do projeto, e proporcionando a interação e o **envolvimento** dos parceiros.

A participação de todos é importante no projeto. Acho que todo mundo vai fazer a mesma quantidade de tarefas, não é? Ai nisso, cada um mais ou menos na sua área, todo mundo faz um pouco de tudo. E nisso daí a gente atribui o mesmo valor.

Neste raciocínio, o entrevistado 1 relata como é importante a interação para reforçar a participação e uma boa relação no ambiente:

É, a gente tenta manter uma relação boa com o ecossistema dentro da Paraíba como o próprio ‘Empreendedor X’, que é um parceiro nosso, conversando sempre com as outras empresas de jogos e também a gente mantém junto com o ‘Empreendedor Y’ o GDA, que é uma associação (...) que desenvolve jogos na Paraíba.

O entrevistado reforça sua convicção, ao exemplificar de que forma a participação de um parceiro pode trazer novas oportunidades, inclusive com indicação para novas parcerias, evitando o isolamento:

É importante a participação (...). Eu mesmo já passei, vim enxergando algumas oportunidades: “ó pessoal, fulano, tem isso aqui cara, tu que tem... desenrola isso, vai atrás”. Isso acontece quando a gente, no dia-a-dia... eu acho que faz parte, não é? (...) Pelo menos eu não tenho essa visão de isolamento não.

Quando o empreendedor passa a **vivenciar a cultura** da produção de jogos digitais, ele consegue uma interação que os insere em culturas (ou nichos) afins. Neste contexto, os empreendedores acionam contatos de outros segmentos de mercado, como menciona o entrevistado 2, ao relatar parcerias com o que ele chama de eventos da cultura pop, ligados a quadrinhos e outras mídias digitais:

Uma outra coisa que ajuda, de certa forma, são os eventos de cultura pop, como por exemplo, HQ PB, Supercom, eles gostam.. Lógico que eles querem o pedacinho do bolo deles, mas eles gostam de atrair essas empresas [de games]... Porque o público jovem, hoje em dia, é simplesmente apaixonado por games, então, aonde tem games, atrai esse público, não é?

A participação, como habilidade interpessoal, diz respeito ao nível de envolvimento que os parceiros tem com os projetos. É uma manifestação do engajamento com o sucesso dos empreendimentos comuns. Neste aspecto, os empreendedores atuam em conjunto, numa relação estreita com os parceiros e o ambiente externo, participando ativamente de todo o processo de desenvolvimento do negócio na forma de uma vivência que transforma os objetivos individuais em objetivos comuns.

5.4.4 Planejamento

Considerando a natureza dinâmica da atividade de produção de jogos digitais, o planejamento se enquadra como uma variável que se apresenta como uma capacidade de "pensar no futuro", de antecipar mentalmente as tarefas, os recursos necessários e onde podem ser obtidos, assim como a melhor forma de serem alocados.

Esta habilidade do comportamento comunicativo exige a utilização de recursos cognitivos de modo a evitar desvios que implicam na perda de tempo e energia. Utiliza a comunicação, a percepção das limitações, organização e decisão sobre a ordem correta da realização das tarefas, e a formulação de um plano de ação.

Desta forma, é possível ao empreendedor a definição de prioridades de trabalho e do tempo demandado para completar cada tarefa, onde a deterioração desta habilidade pode resultar em dispêndio de tempo e energia desnecessários, assim como pode elevar os custos de operação.

Por este motivo, o entrevistado 4 relata o seu procedimento para um planejamento prévio quando está começando um novo projeto:

Pra começar o projeto eu definiria exatamente o que é que eu preciso, se eu vou precisar de arte, disso, disso e disso, de rede, de servidor, dessas coisas. Aí eu separo direitinho, aí eu vou saber o que exatamente eu preciso pro meu projeto. Se vai precisar de algum artista que seja bom em design de interface, aí eu vou atrás. Alguém que mexa em rede, servidor, banco de dados, aí eu vou atrás. Organizar, tentar... assim, no meio [do projeto] o cara vê que vai pensar em outras coisas, mas antes, se inicialmente você conseguir separar direito, cada pedaço do projeto, e poder definir antes.

Já na finalização de projetos, o entrevistado 3, em seu depoimento comenta que pensa inclusive, na forma de alocar os ganhos financeiros obtidos com um grande projeto, priorizando o reinvestimento no negócio, de modo se consolidar no mercado:

...se um projeto desses desse certo, a gente ia dividir, ia deixar 60% para investir na empresa, em aparelhos e tal, e 40% a gente ia dividir entre a gente. Porque eles mesmos querem investir na empresa para futuramente a gente sair de startup e tentar consolidar a empresa em si e se sustentar no mercado.

Fica evidente, no pronunciamento dos entrevistados, a que a habilidade de planejamento se manifesta durante todas as fases dos projetos em consonância com o enunciado por Pedrotti (2014), sobre a forma de sistematizar ações de forma estratégica para alcançar objetivos e com Greve e Salaff (2003) quando discorrem sobre a construção de negócios a partir de suas redes de relacionamentos.

O comportamento comunicativo proporciona ao empreendedor o acesso sua rede de prováveis parceiros, assim como a aproximação com os parceiros usuais para projetos comuns. Ao investir na aproximação entre seus pares, o empreendedor consegue um envolvimento necessário para o sucesso do projeto, além do desenvolvimento de uma comunicação de qualidade e de uma cultura de compartilhamento de conhecimento.

6 Considerações Finais

Com base na teorização e na análise do *corpus* do estudo, tecemos algumas considerações sobre as interações sociais dos empreendedores do setor de jogos digitais na Paraíba conforme proposto neste estudo. A habilidade relacional do empreendedor de jogos digitais foi o objetivo da análise, a qual procurou identificar os componentes que contribuem para a interação entre os empreendedores, assim como os resultados da atuação em conjunto.

Neste sentido, foram identificados os empreendedores do setor de jogos digitais com maior evidência no cenário local devido a sua atuação em rede de cooperação com o intuito de identificar **de que forma a competência de relacionamento contribui para a interação entre empreendedores voltados ao desenvolvimento de jogos eletrônicos no Estado da Paraíba** na condução dos seus projetos. Dessa forma, serão

apresentadas neste tópico denominado Considerações Finais, as conclusões, implicações gerenciais, limitações e indicações para futuras pesquisas.

O setor de desenvolvimento de jogos digitais no estado da Paraíba é caracterizado por estar ainda em formação, com poucos empreendimentos e baixa representatividade no PIB Estadual. No entanto, é reconhecido como um mercado promissor e detentor de grande potencial de crescimento, de acordo da avaliação por parte dos órgãos estaduais e agências de fomento.

Além dos cursos de computação e design, o estado possui cursos de desenvolvimento de jogos digitais, o que oferece subsídios técnicos e oportunidade para que os alunos, integrados, possam desenvolver projetos pessoais ou participar de projetos de terceiros, o que pode implicar em inspiração para a formulação de políticas públicas de capacitação desses atores e seus interagentes na esfera das novas tecnologias de gestão.

Existe um pequeno número de empresas formalizadas, em sua maioria com pouco tempo de existência, e o ciclo e vida da maioria delas é curto. Uma parcela destas empresas encerra as atividades após o lançamento do produto acabado, o *game*. No entanto, estes empreendedores continuam atuando na rede em busca de novos projetos.

Conforme é possível identificar no *corpus* do estudo, parte das empresas é formada por grupos de amigos de universidade e profissionais de outras áreas para a realização de projetos alternativos, denominados *indies*. O desenvolvimento destes projetos, *casual games* (jogos casuais) para *smartphones* e redes sociais na internet, é efetivado com recursos dos próprios empreendedores, os quais ficam na dependência da venda do jogo ou de produtos complementares para obter lucros.

O Capital Social neste setor é ativado num ambiente de intensa relacionalidade, onde os desenvolvedores, além da proximidade física, possuem uma associação que visa à integração dos parceiros e o compartilhamento de conhecimentos. Essa Associação denominada GDA – Game Developers Association –, possui papel relevante na estruturação das parcerias entre os empreendedores. Estes demonstram estar articulados entre si, com nichos de atuação bem definidos (p.e: jogos educativos, jogos casuais e simuladores) e não apresentam evidências de competição por mercado.

Mesmo considerando que os empreendedores do setor não conseguem suprir as demandas atuais, o produto final (o jogo) não é concorrente de outro. O consumidor não deixa de adquirir um jogo em função de outro. Considerando que cada jogo representa um produto que oferece uma experiência diferente ao jogador, esse não exclui a segunda opção do seu desejo de compra. Em termos práticos para o empreendedor do setor, sempre haverá alguém disposto a consumir o seu trabalho se ele demonstrar excelência em termos de qualidade.

O desenvolvimento de um jogo digital é uma tarefa que exige uma equipe multidisciplinar. Ele envolve conhecimentos de programação, design, música, arte, e roteiro. Por isso, existe uma necessidade proeminente de buscar parceiros para suprir as demandas técnicas na realização de um projeto. Desta forma, mostra-se relevante a estruturação de relacionamentos com parceiros de reconhecida qualidade, de modo a oferecer vantagens competitivas aos empreendedores de games do estado, em comparação com desenvolvedores de outras regiões. Essa estruturação dos relacionamentos se dá mediante as habilidades interpessoais dos indivíduos em iniciar e manter relações proveitosas para todos os envolvidos.

Os empreendedores estão em intensa articulação em busca de novos projetos e construção de novas parceiras, uma vez que é frequente a troca de informações na rede, o que proporciona um nível elevado de satisfação e credibilidade entre as partes. A troca de experiências e o sentimento de ajuda mútua fortalecem a qualidade das relações, gerando um sentimento de ‘apadrinhamento’ por parte dos empreendedores mais experientes para a condução eficaz de projetos que contam com a participação de parceiros ainda incipientes.

Este grupo de empreendedores possui uma pessoa-chave que atua na qualidade de ativador da rede, com alto grau de confiança e prestígio entre os demais, sendo um agente aglutinador de pessoas e com habilidades interpessoais que motivam os parceiros a cooperar espontaneamente para crescimento do capital social da rede. Tal cooperação compreende a busca por oportunidades, conhecimento, recursos financeiros e capital intelectual, num processo de trocas constantes.

A troca de *expertises* pode fortalecer a rede na medida em que oferece subsídios e ferramentas para aumentar a qualidade das interações a partir das competências

relacionais dos membros. Este fator do comportamento comunicativo proporciona ao empreendedor o acesso a rede de novos parceiros, assim como a aproximação com os parceiros usuais para projetos comuns. Ao investir na aproximação entre os parceiros, o empreendedor pode obter um maior envolvimento para o sucesso do projeto, além do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações.

O compartilhamento de informações é realizado de forma intensa e dinâmica através de grupos em redes sociais como o facebook ou diretamente a partir de aplicativos de mensagens instantâneas, proporcionando a socialização, a integração e a indicação de possíveis parceiros que podem contribuir na solução de demandas específicas.

Esta aproximação proporciona uma relação de intimidade e amizade, o que reforça o sentimento de pertencimento ao grupo no sentido de estarem todos ‘irmãdos’ no compromisso do crescimento em conjunto. Mas por outro lado, um ponto que emergiu do presente estudo foi que alguns empreendedores percebem a amizade como algo que pode vir a ser um problema na parceria, visto que pode gerar acomodação e queda da qualidade do trabalho pelo enfraquecimento do compromisso com os resultados por falta de maturidade de algum parceiro. Isto se motiva pelo fato de que, para evitar desgaste na relação, haja certa complacência com a falta de qualidade do trabalho ou o atraso no cumprimento dos prazos.

Outro achado da pesquisa foi a constatação de que na percepção de alguns empreendedores, o fato de contar com muitos parceiros mais jovens, pode trazer acomodação e o distanciamento dos parceiros em alguns projetos. Eles atribuem o fato a imaturidade dos parceiros, além de falta de compromisso com o aprendizado para suprir a carência de conhecimentos específicos na realização de determinadas tarefas. Por isso, relatam que para alcançar a qualidade planejada, é necessário mais tempo para a conclusão de alguns trabalhos. No entanto, de acordo com o sentimento dos entrevistados, as parcerias firmadas tem tido êxito no atendimento dos objetivos propostos, fruto das habilidades relacionais dos membros focados no compromisso com os resultados.

No início dos seus negócios, os empreendedores investem na coletividade, na ajuda mútua em relações que possam favorecer seus ganhos individuais. Neste período,

embora obtenham receitas financeiras para sua manutenção, ainda não possuem um mercado maduro em que possam manter um fluxo de caixa constante ou resultados financeiros significativos. Por este motivo, os resultados imediatos são ganhos não-financeiros, os quais apesar de não serem mensuráveis, podem ser compreendidos como um fator aglutinador dos empreendedores, pois oferecem oportunidades de desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, que dificilmente poderiam obter na mesma medida trabalhando isoladamente.

Neste sentido, na pesquisa, ficou evidenciado que os empreendedores do cluster estudado investem nos relacionamentos como forma de alcançar fortalecimento do cenário estadual da produção de games, visando obter uma melhor *performance* dos produtos/serviços elaborados, onde os indivíduos buscam fomentar novos negócios, atrair novos empreendedores e investimentos, de modo a manter um grau de envolvimento e reconhecimento do estado como importante polo de desenvolvimento de jogos digitais. Em síntese, os resultados obtidos, seriam os dividendos resultantes dos investimentos realizados na relação, demonstrando vantagens para o empreendedor de games em atuar baseado neste vínculo relacional. Entretanto, por se tratar de um setor ainda em maturação no caso estudado, ao longo do tempo este modelo poderá sofrer adaptações ou mesmo substituído por novos mecanismos que possam maximizar os ganhos dos empreendedores.

6.1 Recomendações Gerenciais

A produção de jogos digitais está inserida no setor da economia criativa e o jogo digital, como artefato tecnológico, é produzido por equipes multidisciplinares. Isso implica dizer que, do ponto de vista econômico, é um setor que gera ocupação a profissionais de diversas áreas e possui alto valor agregado. Esses dois fatores carregam em si implicações para os empreendedores, estudiosos e desenvolvedores de políticas públicas.

O estudo apresenta implicações gerenciais importantes a partir das evidências de como o empreendedor de games utiliza suas habilidades de relacionamento para mobilizar o capital social e suprir necessidades que poderiam ter solução a partir de ações específicas dos agentes públicos. Neste aspecto, a dificuldade de crédito aparece

como um dos primeiros pontos de estrangulamento do processo elencados pelos empreendedores na fase inicial do negócio. Em seguida, a falta de apoio oficial para ações de marketing, participação em eventos e confecção de material de divulgação. É prática comum os empreendedores reunirem-se para ratear os custos de participação em eventos, onde são eleitos alguns representantes para divulgar os produtos destes empreendedores e captar novos negócios.

Este estudo também oferece implicações para os agentes do governo responsáveis pelo desenvolvimento de políticas públicas, ao apresentar um panorama geral de como os empreendedores vem atuando na busca de soluções para os desafios do setor. Ele apresenta informações relevantes para dar subsídio ao desenvolvimento estratégias que atendam tanto aos interesses do Governo em fomentar o crescimento deste setor, como dos empreendedores que buscam melhoria nos resultados dos seus projetos. Algumas propostas de ações estratégicas para esses agentes são:

- 1) Criação de linhas de crédito específicas para o empreendedor do setor, tanto para aquisição de equipamentos, quanto de oportunidades de aprimoramento técnico;
- 2) Desenvolvimento de políticas públicas visando o crescimento do setor, tais como incentivos fiscais, amparo para *startups*, e incentivo a novas empresas;
- 3) Financiamento para pesquisas sobre o setor de produção de jogos e economia criativa;
- 4) Criação de mecanismos que favoreçam a articulação entre parceiros institucionais como universidades, empresas e o governo;
- 5) Realização de eventos que favoreçam a interação dos empreendedores e o desenvolvimento do setor, tais como feiras, workshops, congressos e simpósios;
- 6) Fomento a criação de novos empreendimentos no setor através de oferta de estrutura, capacitação, apoio mercadológico, e outros.

Por fim, vale ressaltar que as recomendações relatadas neste estudo devem ser objetos de estudos aprofundados através de pesquisas posteriores, para verificação de sua eficiência e efetividade.

6.2 Limitações do estudo

Nesta seção são apresentadas algumas limitações em relação aos procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Em função da natureza mutável do setor, e considerando tratar-se de um estudo de caso, necessário destacar que as informações colhidas e as análises realizadas compõe um panorama conjuntural do setor neste momento. Ou seja, trata-se de uma aproximação da realidade em um período de tempo determinado. Por isso, as conclusões deste estudo são particulares aos empreendedores do setor de jogos digitais na Paraíba, e não deverão ser generalizadas. Outros *clusters* vinculados à economia criativa, ou grupos de empreendedores em outras localizações geográficas terão características diferenciadas.

O setor de tecnologia de forma geral é caracterizado por rápidas mudanças em estrutura e processos. No caso do desenvolvimento de jogos digitais, esta assertiva é ainda mais notada tendo em vista as permanentes inovações em plataformas de jogos, consoles e equipamentos visando proporcionar novas experiências ao consumidor. Por este motivo, o estudo possui uma limitação de temporalidade, onde os investimentos no aspecto relacional verificados no presente poderão ser substituídos por outros mecanismos que ofereçam ao empreendedor a longevidade dos seus negócios.

6.3 Indicações para futuras pesquisas

Com a realização do estudo proposto, alguns pontos foram evidenciados por carecer de um maior aprofundamento teórico e investigação empírica de modo a oferecer bases mais seguras para a implantação de ações que proporcionem um crescimento sustentável do setor. Nesse processo investigativo, outros questionamentos se fizeram observar e estão discriminados a seguir como indicações para estudos futuros.

Considerando o caráter multidisciplinar do desenvolvimento de um jogo e a busca por profissionais com habilidade técnica e competências relacionais, quais são os atrativos para atração de mão-de-obra qualificada para o setor? Outro ponto que merece atenção seria com relação a estudos sobre formas efetivas e acessíveis de crédito para o setor de games e Economia Criativa. Ou, saber quais as ações que as políticas públicas poderiam implementar visando fomentar empreendimentos inseridos na economia criativa, e como no caso estudado, no desenvolvimento de jogos e artefatos digitais?

Seria relevante ainda, a possibilidade de aplicação do estudo sobre a relacionalidade empreendedora em outros setores, como Tecnologia da Informação e Comunicação e Economia Criativa, o que ampliaria a quantidade de informações disponíveis sobre essa área de estudo.

Referências

- ALMEIDA, L.F.L; FERNANDES, N.M.C. **Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica.** In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Salvador – BA, 2006.
- ALMEIDA, L.F.L; PAIVA JÚNIOR, F.G. **Relacionalidade empreendedora: uma nova perspectiva sobre os estudos da internacionalização.** 4º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Porto Alegre – RS, 2007.
- ANTONELLO, C.S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica.** In R. Ruas, C. S. Antonello,; L. H. Boff (Orgs.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- ANTUNES, A. L., PEREIRA, F. F., SARFATI, G., RIGHI, G. B., FELIX, J. C., PANSARELLA, L., AIDAR, M., SALUSSE, M., MACEDO, M. M. de., NETO, M. T., GUIMARÃES, M. L., FERNANDES, R. J. R., GRECO, S. M. S. de., ANDREASSI, T.,; NASSIF, V. (2012). **GEM Global Entrepreneurship Monitor: empreendedorismo no Brasil** (Relatório de Pesquisa/2012). Curitiba, IBQP. Recuperado de http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf
- ASSELINEAU, A. **Quand un cas d'école d'innovation stratégique est un échec... Une lecture en termes de légitimité.** Revue Française de Gestion. v. 36, n. 203, p. 71-84. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3166/rfg.203.71-83>>. Acesso em: 14 dez. 2014.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** RAC. Revista de Administração Contemporânea, RAC, v. 8, n. Ed. Espec., p. 203-228. 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; PERUCIA, A. **A Visão Relacional Da Estratégia: Evidências Empíricas Em Redes De Cooperação Empresarial.** Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. Volume 11, n.1, janeiro/março, 2014.
- BLUMBERG, B.F.; PEIRÓ, J.M.; ROE, R.A. **Trust and social capital: challenges for studying their dynamic relationship.** In Fergus, L., Möllering, G., Saunders, M.N.K. (eds.) Handbook of Research Methods on Trust. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc., 2012.
- BARAKAT, L.L.; LARA, J.E.; GOSLING, M. **O SURGIMENTO DA ESCOLA DE PENSAMENTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E SEUS FUNDAMENTOS.** Revista Pretexto. Belo Horizonte v. 12 n. 3 p. 29–46 jul. /set, 2011.
- BARON, R.A., SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

- BEDELL, J.R., LENNOX, S.S. **Handbook for communication and problem-solving skills training: A cognitive-behavioral approach**. New York: John Wiley; Sons, 1997.
- BIRLEY, S. **Succession in the Family Firm: The Inheritor's View**. Journal of Small Business Management, n.24, 1986.
- BOURDIEU, P. **O capital social – notas provisórias**. In: CATANI, A.; NOGUEIRA, M. A. (Orgs.). Escritos de Educação. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BOWONDER, B.; DAMBAL, A.; KUMAR, S.; SHIRODKAR, A. **Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage**. Research Technology Management, v. 53, n. 3. 2010.
- CAMARA, E. C; ANDALÉCIO, A. M. L. **Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n.3, 2012.
- CARVALHO, C.C. **Identidade e intimidade: um percurso histórico dos conceitos psicológicos**. Análise Psicológica, dez/1999. v. 17, n. 4, pp. 727-741. Lisboa: 1999.
- COGLISER, C.C.; GARDNER, W.L.; GAVIN, M.B.; BROBERG, J.C. **Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams Relationships With Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance**. Group Organization Management. v. 37, n. 6, 2012.
- COGO, A.L.P. **Cooperação versus colaboração: conceitos para o ensino de enfermagem em ambiente virtual**. REBEn - Revista Brasileira de Enfermagem. Set-Out, p. 680-683, 2006.
- COOPER, R.G.; EDGETT, S.J. **Developing a Product Innovation and Technology Strategy for your Business**. Research - Technology Management. 2010.
- COSTA, A.M., BARROS, D.F., CARVALHO J.L.F. **A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo**. RAC, Curitiba. v. 15, n. 2, art.1, pp. 179-197, Mar./Abr. 2011.
- CRISPIM, A.L; FRAGNANI E.C.S.F. **A Importância da Competência Interpessoal para a Atuação do Gerente no Contexto Organizacional**. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Curso de Psicologia, Criciúma, 2010.
- DECETY, J.; JACKSON, P.L. **The functional architecture of human empathy**. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3, pgs 71-100 (2004).
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.A.P. **Psicologia das relações interpessoais e habilidades sociais: Vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

ELIAS, P.V.O.; BRITTO, I.A.G.S. **A função da assertividade no relacionamento afetivo.** Em R. R. Starling (Org.). **Sobre Comportamento e Cognição: temas aplicados.** Vol. 19, pp.23-36. Santo André: ESETec. 2007.

FALCONE, E.M.O.; FERREIRA, M.C.; LUZ, R. C.M.; FERNANDES, C.S.; FARIA, C.A.; D'AUGUSTIN, J.F.; SARDINHA, A.; PINHO, V.D. **Inventário de Empatia (I.E.): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira.** Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica. UFRGS. Revista Avaliação psicológica, v.7 n.3, Porto Alegre, dez. 2008.

FERNANDES, N.C. M. **O discurso de desenvolvedores na [re]articulação no campo da inovação de bens simbólicos: um Estudo na Comunidade de Software Livre PUG-PE.** 2013. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

FEUERSCHÜTTE, S.G. **Competências do empreendedor no setor hoteleiro: Caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral [manuscritos].** 2006. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FEUERSCHÜTTE, S.G.; GODOI, C.K. **Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro.** In: Enanpad: 2007. Rio de Janeiro/RJ.

FILARDI, F.; SILVEIRA, F.A.; CAPRA, L.P.; PEREIRA, L.S.; ABREU, M.A.S.S. **Desde os primórdios até hoje em dia: será que o empreendedor ainda faz o que Schumpeter dizia? Evolução das características empreendedoras de 1983 a 2010.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro-RJ, 2011.

FILION, L.J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração da USP, vol. 34, n. 2, 1999.

FINK, M.; HARMS, R.; KRAUS, S.. **Cooperative internationalization of SMEs: self-commitment as a success factor for international entrepreneurship.** European Management Journal, 26(6), p. 429-440. 2008.

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

GELDEREN, M. van; SLUIS, E.C.L. van der; JANSEN, P.. **Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: relations with goal achievement, skill development and satisfaction.** Small Business Economics. V.25(1), 97–108, 2005.

GIMENEZ, S.C.; GIMENEZ, F.A.P.. **Atitude Empreendedora e Estratégia em Pequenos e Médios Hotéis.** Revista Eletrônica Turismo Visão e Ação, v. 12, nº 1. p. 49 – 72, jan/abr. 2010.

GRISI, F.C. **Empreendedorismo Social: uma pesquisa exploratória de disseminação de ações no Brasil.** 2008. Dissertação – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

GREVE, A.; SALAFF, J.W. **Social networks and entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice. v. 28, n.1, 2003.

GUIMARÃES, N.A. **Por uma sociologia do desemprego**. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais. v.17, n. 50, 2002.

GUAN, J.C.; YAM, R.CM; TANG, E.PY ; LAU, A.KW. **Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China**. Research Policy. v.38, p.802-812. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.009>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

GOMES, A.F.; LIMA, J.B.; CAPPELLE, M.C.A. **Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas**. Revista Alcance, Biguaçu. v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

EHRENBERG, K.C. **O processo comunicacional móvel brasileiro sob o ponto de vista dos profissionais de publicidade**. In Anais do Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Fortaleza, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-0655-1.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria, práticas e casos**. São Paulo McGraw-Hill, 1992.

HARTUP, W.W. **Social Relationship and their developmental significance**. *American Psychologist*. v. 44, p. 120-126. 1989.

HAN, M. **Developing social capital to achieve superior internationalization: a conceptual model**. Journal of International Entrepreneurship. v. 4, n. 2, p. 99-112, 2007.

HOBSBAWN, E.J. **Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Caminho das Letras, 2004.

HOFFMANN, M.G.; AMAL, M.; MAIS, I. **Estratégia, Estrutura e Redes de Cooperação: Relações com a capacidade de Inovação de um Cluster Têxtil**. Revista Administração FACES Journal, Belo Horizonte. v. 11, n. 4, p. 63-85, out./dez., 2011.

HOHER-CAMARGO, S. **Interação social com pares, inclusão escolar e autismo: Um estudo de caso comparativo**. Dissertação (Mestre) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GASPAR, M.A.; DONAIRE, D.; MELO SILVA, M.C.; MAIA, C. de F.M.; VILAS BOAS, E.P.; SANTOS, S.A. **Gestão da criação de conhecimento na indústria criativa de software**. Revista de Negócios, Blumenau. v. 14, n. 4, p. 28- 42, 2009.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness**. American Journal of Sociology. v. 91, n. 3, p. 481-510, nov, 1985.

JOHANNISSON, B. **Networking and entrepreneurial growth**. In Sexton D, Landström H (eds), The Blackwell handbook of entrepreneurship. Blackwell Publishers, Oxford, p. 368-386. 2000.

JOHNSON, D.W., JOHNSON, R.T. **Cooperation and competition: Theory and research**. Interaction Book Company. Minnesota: 1989.

JULIEN, P.A. **Empreendedorismo regional: e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KÓVACS, I.; MONIZ, A. **Condições de cooperação interempresas no conceito de empresa virtual: o caso do setor automobilístico em Portugal** in GUIMARÃES, N.; MARTIN, S. (org). Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2001.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. 2006. Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/Unirev_Kunsch.PDF>. Acesso em 5 jul. 2015.

LARSON, A. **Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships**. Administrative Science Quarterly, 37:76–104. 1992.

LEAL, L.E. B. B.; GOMES, P.A. **Empreendedoras e redes sociais: relatos de experiências em uma associação de mulheres de negócios**. In: XIII SEMEAD – Seminários em Administração, FEA-USP. São Paulo-SP, 2010.

LIMA, J.A.A; LEITE FILHO, C.A.P. **Uma Perspectiva Psicológica do Empreendedorismo**. VEGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo-SP, 2008.

LIN, N., FU, Y.-C.; HSUNG, R.-M. **Position Generator: A Measurement for Social Capital**. In: N. Lin, K. Cook; R. S. Burt (Eds) Social Capital: Theory and Research, (New York, Cambridge University Press). 2001.

LOPES, B.S.N. **Um olhar sobre as relações amorosas: Satisfação conjugal, intimidade e satisfação sexual**. Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Lisboa, 2012.

LUNA, S.V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1999.

MAN, T.W.Y.; LAU, T. **The context of entrepreneurship in Hong Kong – an investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments**. Journal of Small Business and Enterprise Development. v. 12, n. 4, p. 464-481. 2005.

MELLO, S.C.B.; LEÃO, A.L.M.S.; PAIVA JÚNIOR, F.G. **Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia**. RAC. v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006.

MINELLO, I.F.; GOMES, T.C.; SCHERER, I.B.; LOPES, L.F.D. **Competências e Características Empreendedoras dos proprietários das lojas de um Shopping Popular**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro - RJ, 2012.

MINNITI, A.; TURINO, F.. **Empresas multi-produto e dinâmica do ciclo de negócios**. *European Economic Review*, n 57, p.75-97.

MOGER, S. **Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contribution of network activation**. I EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Maringá-PR, 2000.

MORGADO, M.C.N. **Desenvolvimento Local na Economia do Conhecimento a partir do polo tecnológico de Campina Grande- PB**. Dissertação (Mestre) – Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2012.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. *Journal of Marketing*. V.58, N. 3, pp. 20-38, 1994.

MORS, M.L. **Innovation in a Global Consulting Firm: When the Problem is too Much Diversity**. *Strategic Management Journal*. v. 31, p. 841-872, 2010.

MOSCOVICI, S.; MARKOVÁ, I. **La presentación de las representaciones sociales: diálogo con Serge Moscovici**. In: CASTORINA, J. A. (org). *Representaciones Sociales: problemas teóricos y conocimientos infantiles*. Barcelona: Gedis editorial, 2003.

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions**. *Academy of Management Review*. v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVEIRA, J.R.C.; SILVA, W.A.C.; ARAUJO, E.A.T. **Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microrregião de Teófilo Otoni/Minas Gerais/Brasil**. *TM Studies, Faro*. v. 9, n. 2, jul. 2013 . Disponível em http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S2182-84582013000200016;lng=pt;nrm=iso. Acesso em 26 jan. 2015.

PAIVA JÚNIOR, F.G.; BARBOSA, F. **Redes organizacionais no sistema de clusters: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas**. In: *XXV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Campinas – SP, 2001.

PAIVA JÚNIOR, F.G.; LEÃO, A.S.; MELLO, S.C.B. **Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido**. In: *XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*. Atibaia, 2003.

PAIVA JÚNIOR, F.G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

PAIVA JÚNIOR, F.G.; FERNANDES, N.C.M. ALMEIDA, L.F.L. **A Competência de Relacionamento Contribuindo para o Desenvolvimento de Capital Social da**

Empresa de Base Tecnológica. Revista de Negócios. v.15, n.1, p.11 – 28, Janeiro/Março 2010.

PAIVA JUNIOR, F.G.; FERNANDES, N.C.M. **A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica.** RAI : Revista de Administração e Inovação. v. 9, p. 53-76, 2012.

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E. A. **Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede.** v. 12, n. 4 jul./ago, 2006.

PHAN, M.C.T.; STYLES, C.W.; PATTERSON, P.G. **Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships.** Journal of Business Research. v 58, n. 2, 173-184. 2005.

PEDROTTI, P.O. **Avaliação de Desempenho.** Monografia (Pós- graduação Latu Sensu) – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Jurema – AJES. Vale do Jurema. 2012. Disponível em: http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120418143125.pdf. Acesso em 26/ ago/2014.

RESENDE, E.J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.

SANTOS, A.C.B.; NEPOMUCENO, L.H. **Os sistemas de informação como estruturantes da organização burocrática contemporânea: reflexões sobre as mudanças organizacionais e individuais relacionadas à inovação tecnológica em uma indústria brasileira.** In: Encontro de Administração da Informação, 2009, Recife.

SANTOS, L.R.; MACEDO-SOARES, T.D.L.A. **Fatores de risco nas alianças em projetos de TI: estudo de casos no Banco Central do Brasil.** Departamento de Estudos e Pesquisas (Depep), 2014.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SHANE, S.A.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of Management Review. v. 25, p. 217-26, 2000.

SILVA, J.S. **O capital social como ativo nas redes interorganizacionais: a visão de empreendedores sobre a inovação no setor de games de Pernambuco.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco - CCSA. Administração, 2012. Recife, 2012.

SNELL, R.; LAU A. **Exploring local competences salient for expanding smal business.** Journal of Management Development, v. 13, n.4, 1994.

SOUZA, M.A.M; TEIXEIRA, R.M. **Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n.2, p. 3-31, 2013.

TAVARES, M. **Considerações Preliminares à Condução de uma Avaliação Psicológica.** Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica. UFRGS. Revista Avaliação psicológica. vol.11 no.3 Itatiba dez. 2012

TASIC, I. A. B. **Estratégia e Empreendedorismo: Decisão e Criação sob Incerteza.** Dissertação (Mestre) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo-SP, 2007.

TERRA, J.C.C. (Org.). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, 2007.

TOCHER, N.; OSWALD, S.L.; SHOOK, C.L.; ADAMS, G. **Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective.** In: Entrepreneurship; Regional Development. v. 24, n. 5-6, p. 283 –305, 2012.

VALLE, P.B. **Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório.** Dissertação (Mestre) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2006.

VASCONCELOS, G.M.R.; REZENDE, S.F.L.; GUIMARÃES, L.O.; FACHIN, R.C. **Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios.** Organizações; Sociedade. v. 14, n. 41, p. 113-134, 2007.

ZAMBALDI, F.; MASCARENHAS, A.; BERNARDES, R.C.; GARCIA NETO, M. **Relational Competence, Customer Trust and Relationship Effectiveness in an Offshore Service Provider: The Case of IBM Brazil.** Journal of Globalization, Competitiveness; Governability. v. 4, n. 3, p. 102-115, 2010.

ZAMPIERI, N.L.V. **Empreendedorismo de Base Tecnológica e Desenvolvimento Regional.** Dissertação (Mestre) – Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa.** Cadernos EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, p. 564-585, jul. 2011.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W.; FERNANDES, B.H.R. **Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. v. 1, n. 1, jan./abr., 2012.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA EMPREENDEDORES DE EMPRESAS DE GAMES DA PARAÍBA

Identificação do empreendedor Data: ____ / ____ / ____ Hora:

-
- Nome do entrevistado:
 - Empresa:
 - Função:
 - Formação:
 - Idade:
-

Dados da entrevista

I – Sobre o Empreendimento – Compreendendo o Negócio

1. Você poderia falar um pouco sobre o seu empreendimento?
 - 1.1. Qual é o seu negócio?
 - 1.2. Como surgiu?
 - 1.3. Como está estruturado?
2. Quem são seus clientes?
3. Qual o seu portfólio de produtos?
 - 3.1. Qual o produto/serviço de maior destaque no mercado?
 - 3.2. Que fatores levaram este produto a ter este destaque?
4. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo empreendedor?
5. Como ocorre a captação de recursos (financeiros, humanos, técnicos) para operacionalização do negócio?

II – Sobre o Comportamento Empreendedor – Como pensa o empreendedor de *games*?

6. Como o empreendedor identifica possíveis oportunidades externas de negócio e a forma como pode vir a absorvê-las na execução de projetos?
7. De que forma a empresa se utiliza de suas redes de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar novos projetos?
8. Como acontece o processo de buscar parceiros estratégicos para efetivar novos projetos?
9. Que atributos você como empreendedor considera relevantes para a construção de parcerias com respeito a produtos/serviços?

III – Sobre o Relacionamento em Rede – De que modo estar inserido numa rede de negócios pode constituir vantagem para o empreendedor no âmbito imento?

10. Quais as empresas / instituições já foram ou são parceiras importantes para a empresa? Em qual papel?
11. Quais recursos você consegue acessar através das parcerias?
 - 11.1. Que elementos você considera mais difícil de ser alcançado sozinho?
12. Em sua opinião, quais os maiores desafios para atuar em conjunto? (fatores contingentes, distribuição de poder, retornos)
13. Como é a relação do seu empreendimento com outras empresas de *games*?
14. Seu empreendimento faz parte de alguma entidade do setor? Em caso positivo, como é essa relação?
15. Há troca de informações na criação de um novo produto?

IV – Sobre o Resultado da parceria - Quais os dividendos da atuação em cooperação?

16. O que o empreendedor aprendeu trabalhando em conjunto com outros empreendedores?
17. Do seu ponto de vista que benefícios a empresa conseguiu criar se articulando em rede?
18. Quais as eventuais dificuldades que podem existir nestas parcerias?

V – Sobre a Relacionalidade Empreendedora – Como a competência do relacionamento contribui para ao sucesso das parcerias?

19. Como é possível convencer seus parceiros envolvidos num projeto a aceitarem suas idéias?
20. Como se dá a resolução de conflitos na atuação em cooperação?
21. Quais as experiências de relacionamento que julga como negativas dentro da sua vivência como empreendedor?
22. Quais as suas características pessoais você considera como sendo as mais importantes para potencializar o resultado das parcerias?

23. Quais as características dos seus parceiros você considera como sendo a mais importante para potencializar o resultado das parcerias?

Este bloco de perguntas requer uma reflexão do entrevistado, em função das experiências vivenciadas ou em processo.

24. De que forma é construída a **Confiança Interpessoal** numa atuação em parceria?
25. Como é possível avaliar **Satisfação Interpessoal** dos parceiros na realização dos projetos?
26. Na atuação em cooperação, como você vê a questão do **Comprometimento** dos parceiros na realização dos projetos?
27. Como se dá o processo de busca de **Solução conjunta dos problemas** surgidos na execução dos projetos?
28. Como é possível avaliar a **Performance da parceria (financeira e não-financeira)** na realização dos projetos?
29. O que entende por **Qualidade da comunicação** na atuação em cooperação?
30. Qual a relevância do **Compartilhamento de informações** num projeto cooperativo?
31. De que forma você julga relevante o grau de **Participação** dos participantes para sucesso do projeto?

APÊNDICE B – Termo de Compromisso e Cessão de Direitos

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PERNAMBUCO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Cessão Gratuita de Direitos de Depoimento Oral Compromisso Ético de Não Identificação do Depoente

Pelo presente documento, eu, **Entrevistado(a)**: _____
_____, RG: _____, emitido pelo(a) _____,
domiciliado _____ / _____ residente
em _____

declaro ceder ao (à) Pesquisador(a): Fábio Mágero Ribeiro da Silva, CPF: 963.324.414-53, RG: 4334181-SSP/PE, domiciliado/residente na Rua Francisco Maria de Oliveira, 200-C, Palmeira, Campina Grande / PB, **sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento de caráter histórico e documental que prestei ao pesquisador/entrevistador aqui referido**, na cidade de _____, Estado da Paraíba, em ____ de novembro de 2014, **como subsídio à construção de sua dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco**. O pesquisador acima citado fica autorizado a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a ressalva de garantia, por parte dos referidos terceiros, da integridade do seu conteúdo. **O pesquisador se compromete a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionados à minha verdadeira identidade.**

Local e Data:

_____, ____ de novembro de 2014.

(assinatura do entrevistado/depoente)

APÊNDICE C – Glossário

ADVERGAME: Termo originado da fusão das palavras inglesas *advertise* (propaganda), e *videogame* (jogo eletrônico). É o nome dado a ferramenta do marketing que usa jogos, em particular os eletrônicos, como ferramentas para divulgar e promover marcas, produtos, organizações e/ou pontos de vista.

CONSOLE: Trata-se do aparelho onde funciona o jogo eletrônico, também chamado de videogame. É um microcomputador dedicado a executar jogos digitais de diversas naturezas ou, como são conhecidos, diversos gêneros, como jogos de tiro, jogos de ação, música e outros.

DEMO: Considera-se uma versão de demonstração de qualquer material, sendo uma fração de um produto maior, lançado com a intenção de dar visibilidade ao mesmo.

DESKTOP: expressão inglesa oriunda de *desktop publisher* (editor de textos de mesa), é o termo internacionalmente usado para se referir aos computadores de mesa, que têm tudo separado (*mouse*, teclado, gabinete, monitor).

GAME: É o jogo eletrônico propriamente dito. É um ambiente virtual na qual o jogador interage com imagens e situações com objetivos delimitados pelo contexto da história proposta.

GDA: Game Developers Association. Trata-se de uma associação de desenvolvedores de jogos digitais situada na Paraíba, onde os integrantes buscam interação e colaboração mútua, além de proporcionar visibilidade aos integrantes.

GIFT: Presente, brinde.

INDIE: É a abreviação no diminutivo de *independent* (independente) e se aplica a produções de forma geral, que não possuem contratos de publicação e distribuição com grandes empresas e lançam os seus projetos independentemente.

JAM: Termo derivado de *Jam Session*, que no meio musical significa ‘encontro’ onde os músicos tocam de improviso. Deriva ainda do processo de composição, como forma de estimular a criatividade e criar material novo a partir de uma linha de trabalho já conhecida.

KEYNOTE: Apresentação simplificada, baseada em palavras-chave.

NOTEBOOK ou LAPTOP: São os computadores portáteis, com os componentes (*mouse*, teclado, gabinete, monitor) integrados num único equipamento.

PRINTSCREEN: Cópia instantânea da imagem exibida numa tela ou monitor.

SMARTPHONE: Tradução adaptada do termo "telefone inteligente". É um telefone celular que combina recursos de computadores pessoais, e funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas executados por seu sistema operacional, chamados de aplicativos ou apps (diminutivo de "applications").

APÊNDICE D – Estrutura de nós de codificação

Estrutura de nós de codificação (NVIVO)

Nós\Ajuda mútua	Não	Nenhum
Nós\Amizade	Não	Nenhum
Nós\Apadrinhamento	Não	Nenhum
Nós\Articulação em rede	Não	Nenhum
Nós\Aspecto negativo	Não	Nenhum
Nós\Atitude proativa	Não	Nenhum
Nós\Compartilhamento de informações	Não	Nenhum
Nós\Competencia Instrumental	Não	Nenhum
Nós\Comprometimento	Não	Nenhum
Nós\Comunicação	Não	Nenhum
Nós\Conduta ética	Não	Nenhum
Nós\Confiança	Não	Nenhum
Nós\Crença no Projeto	Não	Nenhum
Nós\Dedicação ao projeto	Não	Nenhum
Nós\Dependência	Não	Nenhum
Nós\Disponibilidade	Não	Nenhum
Nós\Economia criativa	Não	Nenhum
Nós\Experiência Negativa	Não	Nenhum
Nós\Habilidade de relacionamento	Não	Nenhum
Nós\Interesses pessoais	Não	Nenhum
Nós\Intermediação	Não	Nenhum
Nós\Liderança	Não	Nenhum
Nós\Maturidade	Não	Nenhum
Nós\Organização	Não	Nenhum
Nós\Parceria	Não	Nenhum
Nós\Participação	Não	Nenhum
Nós\Planejamento	Não	Nenhum
Nós\Responsabilidade	Não	Nenhum
Nós\Retorno	Não	Nenhum
Nós\Satisfação	Não	Nenhum
Nós\Solução conjunta	Não	Nenhum
Nós\Solução de conflitos	Não	Nenhum
Nós\Transparência	Não	Nenhum