



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IVO CARDOSO DE JESUS**

**RELAÇÕES DIÁDICAS DE CONFIANÇA E COMPARTILHAMENTO  
DE CONHECIMENTOS: MÚLTIPLOS DETERMINANTES NA  
DECISÃO PELA BUSCA E PESQUISA DE CONHECIMENTO EM  
REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO**

Salvador  
2014

**IVO CARDOSO DE JESUS**

**RELAÇÕES DIÁDICAS DE CONFIANÇA E COMPARTILHAMENTO  
DE CONHECIMENTOS: MÚLTIPLOS DETERMINANTES NA  
DECISÃO PELA BUSCA E PESQUISA DE CONHECIMENTO EM  
REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal da Bahia  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni

Salvador

2014

Escola de Administração - UFBA

J58 Jesus, Ivo Cardoso de.

Relações diádicas de confiança e compartilhamento de conhecimentos: múltiplos determinantes na decisão pela busca e pesquisa de conhecimento em redes interorganizacionais de cooperação / Ivo Cardoso de Jesus. – 2014.

220 f.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Relações interorganizacionais - Cooperação. 2. Grupos de ajuda mútua. 3. Conhecimento - Pesquisa. 4. Transferência de aprendizagem. 5. Redes de informação. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658.1

**IVO CARDOSO DE JESUS**

**RELAÇÕES DIÁDICAS DE CONFIANÇA E COMPARTILHAMENTO  
DE CONHECIMENTOS: MÚLTIPLOS DETERMINANTES NA  
DECISÃO PELA BUSCA E PESQUISA DE CONHECIMENTO EM  
REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO.**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada, 22 de agosto de 2014

**Prof. Dr. Adriano Leal Bruni** - Orientador

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP  
Professor Titular da Universidade Federal da Bahia - UFBA

**Prof. Dr. Daniel Reis Armond de Melo**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Professor Adjunto da Universidade Federal do Amazonas - UFAM

**Prof. Dr. Francisco Uchoa Passos**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP  
Professor e Analista de Processos Tecnológico da Faculdade de Tecnologia SENAI/CIMATEC

**Prof. Dr. Horacio Nelson Hastenreiter Filho**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia - UFBA

**Prof. Dr. Roberto Brasileiro Paixão**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia - UFBA

À

Minha família, pelo apoio incondicional

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me fortalecer todos os dias, não permitindo que eu desistisse nos momentos mais difíceis e angustiantes.

À minha esposa Cherrylyn, aos meus filhos Beatriz e João Pedro e a toda minha família pelo apoio, sem o qual não teria sido possível a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, sem os quais, nada disso seria possível. Gratidão e amor por toda uma vida dedicada à família.

À minha amiga, irmã, comadre e sócia, Juliana Mousinho, pelos incentivos constantes, a todo momento.

Aos colegas do mestrado/doutorado, cada um colaborando e participando à sua maneira.

A todos os professores do NPGA, com os quais tive o prazer de conviver, em especial aos professores. José Célio Andrade, José Antonio Gomes de Pinho, Genauto Carvalho de França Filho, Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva, Tânia Maria Diederichs Fischer, obrigada pelo grande aprendizado! Aos professores Adriano Leal Bruni, Daniel Reis Armond de Melo, Francisco Uchoa Passos, Horacio Nelson Hastenreiter Filho e Roberto Brasileiro Paixão, que aceitaram gentilmente compor a banca examinadora e forneceram preciosas contribuições para a minha tese.

À Anaélia e Dacy, com seu profissionalismo e carisma, sempre presentes e apoiadoras!

À Sérgio Goes, pelo insight que me levou a abordar o tema da confiança e seus determinantes no compartilhamento de conhecimento.

Ao prof. Claudio Cardoso, pelas orientações iniciais e pelo incentivo no aprimoramento do tema de tese.

À profa. Elizabeth Loiola e ao prof. Leandro Simões Pongueluppe (Insper) que me colocaram em contato com a metodologia Qualitative Comparative Analysis – QCA. Fico grato pelas recomendações e toda atenção disponibilizada.

Aos membros da Rede LabForte, organização na qual foi realizado o estudo de caso, pela presteza em responder aos questionários e às entrevistas, o que tornou possível a realização desta pesquisa.

E, finalmente, ao grande amigo, mestre e orientador, Prof. Dr. Adriano Leal Bruni, que acreditou no meu potencial e carinhosamente me fez mergulhar no imensurável mundo da Pesquisa e da Confiança. Valeu a pena!

Tem dias em que o mundo parece triste, mais triste do que em todos os outros dias.

As coisas se esvaziam de esperança, a vida perde um pouco da alegria, aquele sentimento: a confiança se quebra como o vidro quebraria.

A vida não existe sem a troca, sem os laços, sem as pessoas-guia. O mundo é na verdade coisa nossa, construção que pavimentamos dia a dia.

Confiar, meus caros, é preciso, é navegar pelos caminhos mais distantes, enfrentar o terror do desconhecido com a certeza dos eternos navegantes.

(Mário Quintana)

JESUS, Ivo Cardoso de. Relações diádicas de confiança e compartilhamento de conhecimentos: múltiplos determinantes na decisão pela busca e pesquisa de conhecimento em redes interorganizacionais de cooperação. 220 f. il. 2014. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

## RESUMO

As relações interorganizacionais de cooperação são interações complexas que objetivam a geração de benefícios mútuos. Um dos benefícios oriundos do processo cooperativo é a partilha do conhecimento decorrente dos relacionamentos construídos entre os membros de uma rede. Estas relações, entretanto, são mediadas por fatores como a confiança, que se caracteriza aqui, como base fundamental de sustentação do processo cooperativo. A partir desta compreensão, a tese aqui proposta defendeu que as relações diádicas de confiança são determinantes para decisão de busca e pesquisa de conhecimento em redes interorganizacionais de cooperação. A construção da confiança, entretanto, é baseada numa multiplicidade de fatores interpessoais e impessoais que a influenciam. Além disso, cada um dos quatorze fatores apresentados trazem impactos diferentes a cada etapa do processo de partilha. Entender estes determinantes pode trazer aos interessados em processos de cooperação, ferramentas valiosas de gestão e incentivo à construção e fortalecimento de redes cooperativas. O método empírico aplicado na pesquisa partiu de um estudo de caso para análise do impacto dos fatores determinantes da construção de confiança no processo de cooperação em uma rede de laboratórios de análises clínicas denominada LabForte. A abordagem utilizada foi qualitativa-interpretativista, utilizando-se de entrevistas em profundidade e análise do discurso dos associados da Rede envolvidos diretamente nas etapas de partilha de conhecimentos. Também foi utilizada a metodologia da análise qualitativa comparativa (QCA) como instrumento de análise e comparação de resultados com as pesquisas em profundidade. As análises de conteúdo foram desenvolvidas a partir das respostas de seis associados submetidos à entrevistas em profundidade. Já os questionários desenvolvidos para as análises qualitativas comparativas alcançaram 16 respondentes, representando 25 laboratórios associados à rede. Os resultados obtidos apontaram grande aderência entre os dois métodos utilizados. Das análises desenvolvidas durante todo o processo de pesquisa, a confiança nas redes interorganizacionais emergiu como um construto multidimensional, onde os fatores de confiança impessoal e interpessoal exerceram impactos diferentes em cada etapa do compartilhamento de informações. , notadamente aqui, nas fases de decisão pela busca e processo de pesquisa, confirmando o pressuposto inicial desta tese. Particularmente sobre o processo de decisão pela busca de conhecimento, percebeu-se uma maior influência dos fatores impessoais. Nesta fase, as capacidades, os processos e a reputação foram os fatores elencados primordialmente pelos entrevistados. De maneira diferente, no processo de pesquisa de conhecimento, os fatores interpessoais demonstraram maior relevância, tendo nas características de integridade no comportamento, apoio e preocupação e processo decisório, os fatores mais relevantes debatidos pelos atores participantes do estudo. A divergência de resultados mais relevante concentrou-se no pressuposto de que quanto maior a aceitação da interdependência entre os participantes de um grupo, a abertura para negociação e a igualdade como senso de justiça, maior a propensão para confiar. Neste item, as análises de conteúdo confirmaram este pressuposto, enquanto o csQCA rejeitou essa mesma afirmação.

**Palavras-chave:** Decisão de busca. Pesquisa. Compartilhamento. Conhecimento. Confiança. Rede Interorganizacional.

JESUS, Ivo Cardoso. Dyadic relationships of trust and knowledge sharing: multiple determinants in the decision by seeking knowledge and research in organization network of cooperation. 220 f. il. 2014. Thesis (Ph.D.) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2014

## ABSTRACT

Interorganizational cooperation relations are complex interactions that aim to generate mutual benefits. One of the benefits from the cooperative process is the sharing of knowledge resulting from the relationships built between members of a network. These relationships, however, are mediated by factors such as trust, which is characterized here as a fundamental basis for sustaining the cooperative process. From this understanding, the thesis proposed here argued that dyadic trust relationships are crucial to the decision to search and research knowledge in interorganizational collaboration networks. Building trust, however, is based on a variety of interpersonal and impersonal factors that influence it. Moreover, each of the fourteen different factors presented every step of the sharing process impacts. Understanding these determinants can bring those interested in processes of cooperation, valuable management tools and incentives to building and strengthening cooperative networks.

The empirical methodology used in the study came from a case study to analyze the impact of the determinants of building trust in the cooperation process in a network of medical analysis laboratories called LabForte. The approach used was qualitative-interpretative, using in-depth interviews and discourse analysis of the associated Network directly involved in the stages of knowledge sharing. The methodology of comparative qualitative analysis (QCA) was also used as a tool for analyzing and comparing the results with in-depth research. The content analyzes were developed from the responses of six associated underwent in-depth interviews. Have the questionnaires developed for comparative qualitative analysis reached 16 respondents representing 25 laboratories associated to the network.

The results showed strong adhesion between the two methods. Analyzes developed throughout the research process, trust in interorganizational networks emerged as a multidimensional construct, where the factors of impersonal and interpersonal trust exerted different impacts at each stage of information sharing. , Notably here, the stages of decision by the search and research process, confirming the initial assumption of this thesis. Particularly on the decision process for seeking knowledge, perceived a greater influence of impersonal factors. At this stage, capabilities, processes and reputation were factors listed by respondents primarily. Differently, the search process knowledge, interpersonal factors demonstrated greater relevance, having the characteristics of integrity in behavior, concern and support and decision making, the most relevant factors discussed by the actors involved in the study.

The divergence of more relevant results focused on the assumption that the greater the acceptance of interdependence among members of a group, openness to trade and equality as a sense of justice, the greater the propensity to trust. In this item, the content analysis confirmed this assumption, while csQCA rejected this same claim.

**Keywords:** Search Decision. Search. Sharing. Knowledge. Trust. Interorganizational Network.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modos de Produção de Confiança.....	30
Quadro 2 - Referencial teórico sobre confiança.....	39
Quadro 3 – Tipologia das redes de empresas de Zaheer e Soda.....	55
Quadro 4 – Tipologias de redes de empresas de Hoffmann, Morales e Fernández....	56
Quadro 5 – Principais tipologias de redes de empresas de Hansen.....	56
Quadro 6 – Lista dos Laboratórios Associados Diretos.....	82
Quadro 7 – Fatores de Influência, Categorias de Análise de Conteúdo e Indicadores de Análise.....	89
Quadro 8 – Exemplo das Questões Abordadas nas Entrevistas em Profundidade.....	108
Quadro 9 – Cenários Propostos nas Entrevistas e no Questionário.....	109
Quadro 10 – Frases Apresentadas nas Fichas para Entrevista em Profundidade.....	110
Quadro 11 – Lista dos associados entrevistados.....	111
Quadro 12 – Nomenclatura dos associados entrevistados.....	115
Quadro 13 – Fatores de Influência, Categorias de Análise de Conteúdo e Indicadores de Análise.....	117
Quadro 14 – Modelo de Categorização do Conteúdo dos Questionários.....	124
Quadro 15 – Resumo das Amostragens da Pesquisa.....	127
Quadro 16 – Fatores de Influência e Dimensões de Análise.....	129
Quadro 17 – Escala Likert de 7 Pontos.....	130
Quadro 18 – Resposta Obtida x Grau de Confiança Auferida.....	130
Quadro 19 – Recorte do questionário de pesquisa csQCA – Questões sobre fator justiça.....	131
Quadro 20 – Ordem de Escolha das Frases da Entrevista em Profundidade – Decisão pela Busca.....	138
Quadro 21 – Ordem de Escolha das Frases para Entrevista em Profundidade – Processo de Pesquisa.....	139
Quadro 22 – Pressupostos e Resultados das Análises.....	178

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo gráfico de classificação por níveis de tipologias de redes de empresas.....	58
Figura 2– Modelo expandido da pesquisa.....	101
Figura 3 – Desenho dos sistemas: mais semelhantes e mais diferentes.....	127
Figura 4 – Etapas da Pesquisa.....	130
Figura 5 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Impessoais na decisão pela busca de conhecimento.....	156
Figura 6 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Interpessoais na decisão pela busca de conhecimento.....	159
Figura 7 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Impessoais no processo de pesquisa do conhecimento-----	162
Figura 8 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Interpessoais no processo de pesquisa do conhecimento.....	166

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição por município do Estado da Bahia.....	80
Tabela 2–Tabela Verdade – Fatores Impessoais na decisão pela busca de conhecimento.....	157
Tabela 3 – Resultado CsQCA - - Fatores Impessoais na decisão pela busca de conhecimento.....	158
Tabela 4–Tabela Verdade – Fatores Interpessoais na decisão pela busca de conhecimento.....	160
Tabela 5 – Resultado CsQCA - Fatores Interpessoais na decisão pela busca de conhecimento.....	161
Tabela 6–Tabela Verdade – Fatores Impessoais no processo de pesquisa do conhecimento.....	163
Tabela 7 – Resultado CsQCA - Fatores Impessoais no processo de pesquisa do conhecimento – Resultado com contradição.....	164
Tabela 8 – Resultado CsQCA - Fatores Impessoais no processo de pesquisa do conhecimento – Resultado sem contradição.....	165
Tabela 9–Tabela Verdade – Fatores Interpessoais no processo de pesquisa do conhecimento.....	167
Tabela 10 – Resultado CsQCA - Fatores Interpessoal no processo de pesquisa do conhecimento.....	168
Tabela 11 – Comparativo de Resultados CsQCA - Fatores Impessoais nas etapas de decisão pela busca e na etapa de pesquisa do conhecimento.....	169
Tabela 12 – Comparativo de Resultados csQCA - Fatores Interpessoais nas etapas de decisão pela busca e na etapa de pesquisa do conhecimento.....	172

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 JUSTIFICATIVA.....	19
1.2 ESTRUTURA DA TESE.....	22
2. REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 RELAÇÕES DIÁDICAS DE COOPERAÇÃO E CONFIANÇA COMO PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL.....	26
2.1.1 A confiança e suas dimensões.....	37
2.1.2 Construção da Confiança e Compartilhamento de Informações.....	45
2.2 COOPERAÇÃO E REDES.....	48
2.2.1 Redes de Cooperação Horizontais.....	51
2.2.2 Principais tipologias de redes de cooperação horizontais.....	54
2.2.3 Redes e Cooperação como Perspectiva de Análise.....	59
2.3 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE.....	62
2.3.1 Transferência de Conhecimento.....	66
<b>3. ESTUDO DE CASO: A REDE DE COOPERAÇÃO EM LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS LABFORTE.....</b>	<b>74</b>
3.1 O MERCADO DE MEDICINA DIAGNÓSTICA.....	74
3.2 A REDE LABFORTE.....	78
3.2.1 A Operação da Rede.....	83
<b>4. PROPOSTAS CONCEITUAIS E PRESSUPOSTOS DE PESQUISA.....</b>	<b>86</b>
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>101</b>
5.1 A ABORDAGEM QUALITATIVA INTERPRETATIVISTA.....	103
5.1.1 O Desenvolvimento do Roteiro de Entrevista e do Questionário.....	104
5.1.2 Das Entrevistas Exploratórias à Versão Final dos Instrumentos de Pesquisa.....	105
5.1.3 As Entrevistas Exploratórias.....	106
5.1.4 As Entrevistas em Profundidade.....	107
5.1.5 A Análise de Conteúdo.....	112

5.2 A ANÁLISE ESTATÍSTICA QUALITATIVA E OS DETERMINANTES DE CONFIANÇA.....	126
5.2.1 Variáveis da Análise Qualitativa .....	128
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	132
<b>5.3.1 Limitações da Abordagem Qualitativa.....</b>	<b>132</b>
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>134</b>
6.1 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CONFIANÇA SEGUNDO A ANÁLISE QUALITATIVA INTERPRETATIVISTA E A ANÁLISE QUALITATIVA COMPARATIVA - csQCA.....	134
6.2 A MULTIPLICIDADE DOS FATORES CONSTRUTORES DE CONFIANÇA: RESULTADOS DA ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	134
6.3 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CONFIANÇA SEGUNDO A METODOLOGIA CSQCA .....	156
<b>6.3.1 Análise 01: Fase de decisão pela busca de conhecimento – Fatores impessoais ou organizacionais .....</b>	<b>157</b>
<b>6.3.2 Análise 02: Fase de decisão pela busca de conhecimento – Fatores interpessoais.....</b>	<b>161</b>
<b>6.3.3 Análise 03: Fase do processo de pesquisa de conhecimento – Fatores impessoais/organizacionais .....</b>	<b>163</b>
<b>6.3.4 Análise 04: Fase do processo de pesquisa de conhecimento – Fatores interpessoais .....</b>	<b>168</b>
<b>6.3.5 Análise 5: Correlação entre os Fatores Pessoais e Impessoais nas etapas da partilha de conhecimento.....</b>	<b>170</b>
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	177
7.1 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	184
<b>8. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>188</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO A - Questões Norteadoras da Entrevista em Profundidade .....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO B – Questionário de Pesquisa – csQCA.....</b>	<b>208</b>
<b>ANEXO C - Apresentação da Metodologia Estatística Qualitativa csQCA .....</b>	<b>218</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As relações interorganizacionais de cooperação, denominadas relações diádicas (ROUSSEAU et al., 1998), são interações complexas, estabelecidas entre atores que cooperam para gerar benefícios mútuos. Partindo desta complexidade do contexto organizacional, a tese aqui proposta apresenta que as relações diádicas de confiança são determinantes para decisão de busca e pesquisa de conhecimento em redes interorganizacionais de cooperação para inovação, tendo os recursos, capacidades e competências, como elementos fundamentais para o entendimento da cooperação, complementaridade e sinergia entre organizações. A tese discute aspectos relevantes da teoria de redes e da governança sobre a cooperação, onde a confiança se caracteriza como base fundamental de sustentação e trará como desafio a resposta à pergunta: **em que medida as relações diádicas de confiança são determinantes para a decisão de busca e pela procura ou pesquisa de conhecimentos em redes interorganizacionais de cooperação?**

A tese aqui defendida é a de que as relações diádicas de confiança não são homogêneas e exercem impactos diferentes em cada fase da partilha de conhecimento, podendo trazer efeitos positivos ou negativos sobre os resultados de cada fase, sendo facilitadora, dificultadora ou impeditiva para efetividade do processo de cooperação para inovação, determinando de maneira distinta as possibilidades de trocas de informações em ambientes interorganizacionais. Tais possibilidades de compartilhamento são ainda impactadas por três variáveis relacionais intrínsecas às redes sociais que influenciam diretamente o grau de confiança percebido pelos agentes: a extensão da rede, dada pelo seu tamanho (GRANOVETTER, 2005; HANSEN, 2002), a força das relações (GRANOVETTER, 2005; HANSEN, 1999) e o grau de concorrência percebida inerente às relações (TSAI, 2002).

Segundo Hansen, Mors e Lovas (2005), vários pesquisadores vem tentando desvendar os fatores determinantes da ocorrência e eficácia de partilha de conhecimentos entre organizações. Estes mesmos pesquisadores apontam que:

[...] estudiosos analisaram esta questão a partir de diferentes pontos de vista, focalizando o problema da transferência de conhecimento tácito e complexo em subunidades da organização (por exemplo, ZANDER e KOGUT, 1995), a natureza das relações informais entre duas partes de uma transferência (por exemplo, GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; REAGANS e MCEVILY, 2003; TSAI, 2002), e o problema de busca de conhecimento (por exemplo, ANCONA e CALDWELL, 1992). Entretanto, apesar deste corpo de

conhecimentos ter elucidado vários problemas subjacentes à partilha de conhecimento nas organizações e terem demonstrado que o processo global de partilha de conhecimentos consiste em várias fases, estas pesquisas são bastante díspares e não esclarecem muito sobre se as variáveis que explicam uma fase de partilha de conhecimentos também explicam outras fases (EISENHARDT e SANTOS, 2002).

Para os autores citados, embora alguns estudos como os de Gupta e Govindarajan (2000), Szulanski (1996) e Zander e Kogut (1995) tenham analisado a transferência de conhecimentos a partir de um ponto a outro, eles têm excluído a fase logicamente anterior de busca de conhecimento ou ainda não esclareceram empiricamente as duas fases de pesquisa e transferência (HANSEN, 1999). Dessa forma, concluem os autores, não se sabe muito sobre a extensão em que diferentes fatores explicam pesquisa e transferência de conhecimento.

Chow (2012, p. 27) ainda complementa:

Estudos anteriores confirmaram os efeitos indiretos da partilha de conhecimentos sobre o desempenho através de construções de mediação (DU, AI, e REN, 2007; LEI e NGAI, 2008). Em uma relação de mediação, o mediador facilita o relacionamento entre as variáveis independentes e dependentes (BARON e KENNY, 1986). Levin e Cruz (2004) examinaram o papel mediador de confiança na transferência eficaz de conhecimento. Guidice et al. (2009) postularam que uma cultura de aprendizagem media as relações entre as taxas de conhecimento dos trabalhadores e inovação organizacional. Interações, envolvimento e confiança promovem o processo de construção de relações de troca e partilha de recursos. A relação entre a partilha e troca de recursos e desempenho no trabalho é melhorada por uma cultura colaborativa. Segue-se que a partilha de conhecimento será melhorada através da cultura colaborativa, a qual, por sua vez, melhora o desempenho do trabalho.

Outra lacuna relevante a ser preenchida envolve a falta de estudos sobre os fatores determinantes do compartilhamento de conhecimento entre organizações múltiplas. Os trabalhos apresentados acerca deste tema têm dado foco na partilha de informações dentro de uma mesma organização ou entre subsidiárias de uma mesma firma. Com isso, abre-se espaço para possibilidades de aprofundamento teórico do assunto tendo como foco as relações interorganizacionais. Acrescente-se também a lacuna nos estudos de organizações no setor de serviços, já que, segundo Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007), os estudos acerca deste tema se debruçam principalmente sobre as indústrias intensivas em tecnologia.

Batista Franco e Barbeira (2009) também colaboram com os autores anteriores, na medida em que fazem a seguinte afirmação:

De fato, as redes interorganizacionais criam e desenvolvem um novo conhecimento, novas formas de interagir, reforçando as forças com vista a atingirem maiores proveitos como máximo para conquistar níveis de excelência da própria rede e dos elementos que a compõem. Todavia, apesar de algumas investigações terem referido a importância das relações interorganizacionais e mostrado este reconhecimento, existem ainda poucos estudos sobre o impacto das redes interorganizacionais na partilha do conhecimento. Assim, um dos contributos deste estudo foi à identificação de alguns elementos básicos necessários para conduzir futuras investigações sobre a importância das redes na transferência do conhecimento dentro e entre organizações e como um sistema de gestão do conhecimento pode ser um importante fomentador de tais relacionamentos.

Ainda segundo Hansen, Mors e Lovas (2005), poucos são os estudos sobre a busca do conhecimento. Para eles, os pesquisadores tendem a não distinguir entre a decisão de buscar o conhecimento e o processo de pesquisa que se seguiu, a exemplo dos estudos desenvolvidos por Borgatti e Cross (2003). Estes autores também alertam que tais deficiências nas pesquisas desenvolvidas são problemáticas uma vez que:

Os resultados já existentes podem ser parciais ou incompletos, na medida em que as propriedades explicativas que têm um efeito positivo ou negativo sobre os resultados em uma fase, como a transferência, podem ter o efeito oposto, ou não nos resultados em outras fases.

A partir destas informações, verifica-se a necessidade de se explorar a extensão em que diferentes propriedades, dentre elas, as relações de confiança, explicam os resultados associados com as várias fases do compartilhamento de conhecimento, a saber: decisão pela busca de conhecimento, procura ou pesquisa de conhecimento e transferência de conhecimento. E mais, como este processo de partilha se dá num ambiente de redes com múltiplos atores e interesses diversos.

Assim, é sobre esta lacuna no conhecimento acerca das fases de busca e pesquisa que se concentra o esforço desta tese. O intuito aqui será o de avançar no conhecimento sobre a partilha, elucidando o papel da confiança e suas influências sobre estas duas fases que antecedem a transferência de conhecimentos em redes interfirmas.

Para Bachmann e Inkpen (2011), a confiança tornou-se um conceito central na explicação do comportamento empresarial em contextos organizacionais. A capacidade de criar confiança tem sido amplamente reconhecida como extremamente valiosa porque pode reduzir

significativamente os custos de transação e levar à criação de novas ideias, por exemplo, quando o conhecimento é agrupado em relações interorganizacionais. Para esses mesmos autores:

[...] nos últimos anos, muitos estudos têm examinado as condições e variáveis que influenciam a criação de confiança organizacional (por exemplo, NOOTEBOOM 2002; MÖLLERING 2006, para citar apenas dois trabalhos que aprofundam estas questões). Enquanto isso, há uma crescente compreensão coletiva de que a confiança passa a ser vista como uma das mais importantes áreas de investigação. Estas áreas, entre outras, incluem a confiança e inovação, confiança e contratos de confiança e competitividade, confiança e instituições (BACHMANN e ZAHEER 2006). No entanto, o papel da confiança nas relações (vertical e horizontal) de negócios parece ser, conceitualmente, bem como em termos empíricos, tão complexas que muitas perguntas ainda precisam ser feitas e respostas reunidas antes que possamos falar de um campo de pesquisa totalmente consolidado dentro dos estudos de gestão.

Ainda segundo Bachmann e Inkpen (2011), a razão pela qual ainda não se avançou mais na análise do papel das instituições nos processos de construção de confiança pode ter a ver com o fato de que o fenômeno da confiança baseada em fatores institucionais não desfrutar de interesse indivisível na comunidade de pesquisa. Partes substanciais da literatura sobre confiança assumem que o desenvolvimento da confiança é essencialmente um fenômeno micro-nível com base em contatos frequentes entre atores individuais (ou seja “*trustors*” e administradores) e que as instituições não desempenham um papel significativo no processo de construção de confiança. Estas abordagens conceituam confiança como um fenômeno psicológico.

Desta forma, a confiança é descrita como uma atitude, ou “estado de espírito”, que um indivíduo desenvolve ao longo do tempo em face de experiências com os demais intervenientes individuais (MAYER, DAVIS e SCHOORMANN, 1995; ROUSSEAU et al., 1998; KROT e LEWICKA, 2012).

Quando um ponto de vista psicológico é empregado, no entanto, em nível macro, fatores (tais como instituições) não são geralmente reconhecidas como importantes para o desenvolvimento e a qualidade das relações entre dois agentes (KRAMER e TYLER, 1996).

O que se percebe é que muitas ações colaborativas têm falhado em gerar soluções inovadoras, equilibrar as preocupações dos parceiros e até mesmo, em gerar a ação coletiva desejada. Por este motivo, torna-se relevante, a análise do processo cooperativo, com fins de se esclarecer

como um efetivo processo de colaboração pode ser alcançado, a partir de uma perspectiva discursiva para mapeamento dos problemas ligados à cooperação e à troca de informações. Por este motivo, Hardy, Lawrence e Grant (2005, p. 58) reforçam a necessidade de olhar a formação de redes como uma construção coletiva onde atores individuais e coletivos precisam negociar para equilibrar seus interesses e assim construir ao longo do tempo uma identidade coletiva, que deve guardar espaço para as diferenças, para o debate e para a mudança.

Para preencher esta lacuna nas pesquisas existentes sobre o compartilhamento de conhecimento, este estudo propõe o **objetivo** de analisar a relação diádica de confiança e cooperação nas redes de relações interorganizacionais, buscando compreender seus impactos sobre as fases da partilha de conhecimento para geração de inovações, sobretudo acerca das fases de decisão pela busca e procura ou pesquisa do conhecimento.

Como **objetivos específicos**, pretende-se elucidar também:

- a – as variáveis geradoras de confiança inicial para integração em uma rede de cooperação para inovação;
- b – os componentes dos modos de produção de confiança mais importantes na decisão sobre a escolha da empresa com a qual cooperar dentro de uma rede;
- c – a influência do grau de concorrência percebida na construção de confiança em relações dentro da rede de cooperação;

Entenda-se por redes sociais, um conjunto de pessoas ou organizações ligadas por meio de relações sociais de um tipo específico, seja, por exemplo, por relações de amizade ou de transferência de fundos, ou ainda de negócios ou reputação (GRANOVETTER et AL. 1998; SORENSEN, 2007; LOPES e BALDI, 2009; PEREIRA, 2010). O projeto parte do pressuposto de que as redes influenciam o comportamento dos atores econômicos e, ao mesmo tempo, criam oportunidades de atuação estratégica (LAZZARINI, 2007). Dessa forma, a abordagem de redes permite analisar tais relacionamentos com base na observação e análise de laços expressos das mais diversas formas.

Partindo, então, da concepção de que o processo global de partilha de conhecimentos consiste em várias fases, cada uma com seus próprios desafios associados, este projeto de pesquisa pretende explorar, o construto confiança, em uma relação de cooperação interorganizacional, por meio de estudo de caso empírico, em uma rede de cooperação denominada Rede Labforte–

Laboratórios Clínicos Associados da Bahia, em operação desde 2006, a partir da análise discursiva do entendimento dos seus gestores sobre as diretrizes estratégicas, o contexto ambiental externo e as condições internas que caracterizam esta relação diádica de cooperação e seus impactos nas diferentes fases da partilha de conhecimento - decisão pela busca de conhecimento, procura/pesquisa de conhecimento e transferência de conhecimento.

A Rede Labforte vem demonstrando ser uma sólida iniciativa de associativismo do setor de laboratórios de análises clínicas do Estado da Bahia. A rede é composta, atualmente, por trinta e nove associados que, por meio de ações cooperadas, vem buscando aumentar sua competitividade no mercado, aplicar o poder de barganha com fornecedores e aperfeiçoar seus sistemas de gestão e governança. Seus membros são compostos em sua maior parte por micro e pequenos empresários do interior baiano, sendo reconhecida como o maior conglomerado de análises laboratoriais do Norte e Nordeste do Brasil.

Conforme citado na abertura deste trabalho, a defesa se concentrará na ideia de que as relações diádicas de confiança não são homogêneas, exercendo diferentes impactos nas fases da partilha de conhecimento, podendo trazer efeitos diversos - positivos ou negativos - sobre os resultados de cada fase do compartilhamento de informações, causando efeitos determinantes para a efetividade do processo de cooperação em ambientes interorganizacionais.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Conforme citado anteriormente, as relações interorganizacionais de cooperação são interações complexas, estabelecidas entre atores que cooperam para gerar benefícios mútuos, numa dinâmica em que a efetividade dessas interações, com fins de compartilhamento de conhecimentos, são mediadas pelo fator confiança.

Estes temas têm ganhado cada vez maior relevância, pois perpassam por diversas áreas de interesse acadêmico e organizacional, como a Psicologia, a Sociologia e a Administração. Para Bachmann e Inkpen (2011), “a capacidade de criar confiança tem sido amplamente reconhecido como extremamente valiosa porque pode reduzir significativamente os custos de transação e levar à criação de novas ideias”. Esses autores seguem afirmando que, apesar deste reconhecimento, “o papel da confiança nas relações (vertical e horizontal) de negócios parece

ser, conceitualmente, bem como em termos empíricos, tão complexo que muitas perguntas ainda precisam ser feitas e respostas reunidas antes que possamos falar de um campo de pesquisa totalmente consolidado dentro dos estudos de gestão”.

Estes pensamentos são corroborados por Krot & Lewicka (2012), que também afirmam que a confiança é elemento-chave da eficácia na comunicação e no trabalho em equipe, melhora o clima no ambiente de negócios, reduz o risco e os custos operacionais, e ainda aumenta o comprometimento entre os envolvidos e a produtividade. Entretanto, são muitas as lacunas no conhecimento sobre a real dimensão e impacto da confiança. Apesar do grande interesse sobre a confiança na área de negócios, muitas questões de pesquisa ainda não foram investigadas. Segundo esses autores, estudos anteriores focaram-se nas causas e consequências da confiança e em avaliações em termos globais, entretanto, seja no âmbito intraorganizacional ou interorganizacional, as relações de confiança são baseadas em diferentes tipos e dimensões. Junte-se a isso, o impacto da cultura local e organizacional sobre a percepção e construção da confiabilidade.

A fim de proporcionar maior familiaridade com o problema proposto pela tese, foi feita pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar nos periódicos nacionais e internacionais, o estágio em que se encontram os estudos sobre as redes interorganizacionais, a cooperação e a confiança, englobando, neste levantamento, a busca através de palavras-chave que conduziram aos trabalhos apresentados nos últimos 16 anos (1997-2013).

Em verdade, durante os esforços de pesquisa, percebeu-se que a literatura sobre estes temas é relativamente limitada sob determinados aspectos, e apesar da existência de poucos estudos nacionais e internacionais que envolvem essas temáticas, o viés que esta pesquisa pretende atingir, que é a influência da confiança sobre as fases de decisão pela busca e pesquisa de conhecimento, é inédito no contexto internacional.

Assim, após a revisão bibliográfica que levou em consideração os estudos mais clássicos até as referências mais atuais sobre o assunto confiança, compartilhamento de conhecimentos e suas interconexões com as relações interorganizacionais, se percebeu que vários pesquisadores como Ancona e Caldwell, (1992); Zander e Kogut (1995); Hansen (1999); Hansen, Mors e Lovas (2005); Gupta & Govindarajan (2000); Tsai (2002); Eisenhardt e Santos (2002); Reagans & McEvily (2003); Borgatti e Cross (2003); Nooteboom (2002); Möllering (2006); Bachmann e

Zaheer 2006); Du, Ai, e Ren (2007); Lei e Ngai (2008); Guidice et al. (2009); Batista Franco e Barbeira (2009); Bachmann e Inkpen (2011); Chow (2012) vem tentando desvendar os fatores determinantes da ocorrência e eficácia de partilha de conhecimentos entre organizações, bem como o papel da confiança na construção de relações interorganizacionais. Entretanto, esses pesquisadores têm partido de diferentes pontos de vista sobre o problema da transferência de conhecimento intra e interorganizacional e o papel da confiança nesse processo, mas apesar da elucidação de vários problemas subjacentes à partilha de conhecimento nas organizações em suas diversas fases, estas pesquisas são ainda bastante díspares e não esclarecem efetivamente se as variáveis que explicam uma fase de transferência de conhecimentos também explicam as duas outras fases anteriores.

Este estudo contribui, desta forma, com discussões que defendem que as relações diádicas de confiança não são homogêneas e exercem impactos diferentes em cada fase da partilha de conhecimento, podendo trazer efeitos positivos ou negativos sobre os resultados de cada fase, sendo facilitadora, dificultadora ou impeditiva para efetividade do processo de cooperação para inovação, determinando de maneira distinta as possibilidades de trocas de informações em ambientes interorganizacionais.

Outra lacuna relevante a ser preenchida envolve a falta de estudos sobre os fatores determinantes do compartilhamento de conhecimento entre organizações múltiplas. Os trabalhos apresentados acerca deste tema têm dado foco na partilha de informações dentro de uma mesma organização ou entre subsidiárias de uma mesma firma. Com isso, abre-se espaço para possibilidades de aprofundamento teórico do assunto tendo como foco as relações interorganizacionais, que na afirmação de Batista Franco e Barbeira (2009), “criam e desenvolvem um novo conhecimento, novas formas de interagir, reforçando as forças com vista a atingirem maiores proveitos como máximo para conquistar níveis de excelência da própria rede e dos elementos que a compõem”. Estes autores ainda seguem comentando que, “todavia, apesar de algumas investigações terem referido a importância das relações interorganizacionais e mostrado este reconhecimento, existem ainda poucos estudos sobre o impacto das redes interorganizacionais na partilha do conhecimento”.

Justifica-se desta forma, a escolha deste projeto de pesquisa em explorar, o construto confiança, em uma relação de cooperação interorganizacional, por intermédio de estudo de caso empírico, em uma rede de cooperação denominada Rede Labforte – Laboratórios Clínicos Associados da

Bahia. Esta rede se encontra em operação desde 2006, contando atualmente com 36 associados presentes em diversas cidades do estado da Bahia, demonstrando ser uma sólida iniciativa de associativismo, sendo reconhecida como o maior conglomerado de análises clínicas-laboratoriais do Norte/Nordeste.

A necessidade e a importância desta investigação também são justificadas devido aos possíveis resultados que podem trazer para o campo da Administração, dada a relevância do estudo sobre as estratégias de cooperação interorganizacional e seus fatores de influência, impactos sobre o processo de inovação e a apropriação do conhecimento e sua transferência.

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir de forma significativa nas discussões práticas que envolvem o compartilhamento de conhecimento e o cooperativismo. Além das contribuições acadêmicas e profissionais, evidenciadas nesta seção, cabe ressaltar os benefícios sociais e econômicos que os resultados deste estudo poderão promover, como o aumento da eficiência e da eficácia organizacional e o desenvolvimento da qualidade profissional de gestores.

A contribuição e o impacto esperado por esta pesquisa estão na intenção de oferecer uma revisão de literatura atual sobre as temáticas discutidas e sua adequação à realidade da Administração, além de oferecer resultados que venham contribuir para a prática profissional. Ainda em relação à contribuição teórica da tese, busca-se avançar na compreensão dos diferentes graus de impacto dos fatores construtores de confiança e seus reflexos sobre as fases da partilha de conhecimento em redes interorganizacionais de cooperação. Esses resultados podem ser futuramente replicados em outros contextos e poderão servir para atestar se realmente as relações diádicas de confiança, na conjuntura pesquisada, promovem diferentes impactos sobre a cooperação e a efetiva partilha de conhecimento interorganizacional.

## 1.2 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em seis capítulos.

O Capítulo um apresenta uma introdução ao trabalho, com a contextualização dos temas centrais do estudo, a problemática de investigação, a defesa de tese, seus objetivos e a justificativa e relevância da pesquisa.

O Capítulo dois traz a fundamentação teórica da tese e possui três subtópicos. No primeiro, apresentam-se as contribuições dos diversos autores sobre as relações diádicas de cooperação e confiança sob uma perspectiva interorganizacional. Esse primeiro subtópico tem o caráter de revisão de literatura, apresentando discussões iniciais que levaram à adoção de uma das temáticas centrais deste estudo: as relações diádicas de confiança e a cooperação interorganizacional. Esse subtópico subdivide-se em duas seções: (a) a confiança e suas dimensões de análise; e (b) construção de confiança e compartilhamento de informações. O segundo subtópico aborda o tema cooperação e redes, abordando as redes e suas interações com o processo de cooperação e confiança. Esse subtópico subdivide-se em três seções: (a) redes de cooperação horizontais; (b) principais tipologias de redes de cooperação horizontais e (c) redes de cooperação como perspectiva de análise. O terceiro subtópico fecha a fundamentação teórica ao abordar o compartilhamento de conhecimento e suas perspectivas de análise. Este último subtópico se divide em três seções: (a) decisão pela busca do conhecimento; (b) pesquisa/procura do conhecimento e (c) transferência do conhecimento.

No Capítulo três é apresentado o modelo conceitual da pesquisa, onde se procura analisar as influências dos fatores de confiança interpessoais e impessoais sobre as fases de partilha do conhecimento. Tais fatores são analisados tendo como pano de fundo as três fases da partilha de conhecimento: a decisão pela busca do conhecimento, o processo de pesquisa ou procura do conhecimento e Transferência do Conhecimento. Entretanto, o foco deste estudo, conforme já explicitado, concentra-se nas duas primeiras fases deste processo.

O Capítulo Quatro traz uma breve descrição do mercado de laboratório de análises no Brasil e o estudo de caso da Rede LabForte.

O Capítulo Cinco apresenta os procedimentos metodológicos previstos, os instrumentos de pesquisa, as técnicas de investigação, a qualificação do caso a ser estudado e os pressupostos construídos.

O Capítulo seis apresenta a análise e discussão dos dados e discursos levantados pelos instrumentos de pesquisa utilizados: entrevistas em profundidade para análise de conteúdo e o Qualitative Comparative Analysis, QCA.

Por fim, o Capítulo sete, de considerações finais, expõe as respostas ao problema de pesquisa, aos objetivos deste estudo, bem como demonstra as principais contribuições da Tese e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme citado na introdução deste trabalho, a familiaridade com o problema proposto pela tese foi alcançada a partir da pesquisa bibliográfica executada. O levantamento teórico efetuado teve como objetivo identificar, nos periódicos nacionais e internacionais, o estágio em que se encontram os estudos sobre as redes interorganizacionais, a cooperação e a confiança, englobando, neste levantamento, a busca por meio de palavras-chave que conduziram aos trabalhos apresentados nos últimos dezesseis anos (1997-2013). As pesquisas realizadas basearam-se nos seguintes direcionamentos:

- a) nas pesquisas sobre o tema redes interorganizacionais, utilizou-se como palavras-chave: alianças, redes de cooperação, cooptação, redes empresariais, *joint ventures*, clusters e arranjos produtivos locais. Neste período pesquisado, foram levantados 227 artigos entre 2004 e 2013 no Portal Capes. Neste levantamento, foram selecionados todos os artigos publicados nos periódicos nacionais (51 periódicos com o tema pesquisado) do Qualis da Capes na área de Administração, Contabilidade e Turismo;
- b) Foram consideradas todas as investigações acerca das redes de relacionamento interorganizacionais, cooperação e confiança, da área temática de estratégia (ESO) do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), no período acima citado, bem como todas as publicações desde o início do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), compreendendo as edições de 2003, 2005, 2007, 2009 e 2011. Iniciou-se a coleta de dados nos anais do EnANPAD do ano de 1997, porque, a partir dessa data, os artigos passaram a ser disponibilizados em meio eletrônico. Inicialmente foram encontrados 1.624 artigos científicos, dos quais 937 faziam parte de um universo de 10.965 publicados nos anais do EnANPAD e 457 consistia no total publicado nos anais do 3Es. Selecionaram-se esses dois eventos por serem classificados como nível “A” pela CAPES e por sua importância e representatividade no cenário nacional no que diz respeito à veiculação de pesquisas científicas da área de gestão/administração;
- c) Na base de dados do ProQuest, foram analisados os artigos publicados nos principais journals e revistas internacionais, executando-se buscas com os temas networks, alliances, interorganizational cooperation, trust, trustness, distrust no período de 2005 a 2013. Como resultado, foram encontrados 144 artigos ligados aos temas de interesse;
- d) No que tange ao tema compartilhamento e transferência de conhecimento, as bases de dados encontradas foram bastante extensas. Tendo utilizado o Scielo, os Anais da EnANPAD e 3Es

e ainda o ProQuest para revisões internacionais, constatou-se a escassez apenas nos trabalhos referentes às etapas de decisão pela busca de conhecimento e pesquisa de conhecimento. Tendo-se encontrado apenas doze trabalhos (dois nacionais e dez internacionais) diretamente ligados a estes tópicos.

Como resultado destes esforços, encontrou-se uma literatura relativamente limitada quanto ao tema central que esta pesquisa pretende atingir, que é a influência dos fatores construtores da confiança sobre as fases de decisão pela busca do conhecimento e de pesquisa de conhecimento. Feita esta constatação, a revisão partiu dos estudos mais clássicos até as referências mais atuais sobre o assunto confiança, compartilhamento de conhecimentos e suas interconexões com as relações interorganizacionais, permitindo, desta maneira, a construção de bases teóricas capazes de suportar as análises necessárias à avaliação do problema de pesquisa e a verificação dos pressupostos elencados.

## 2.1 RELAÇÕES DIÁDICAS DE COOPERAÇÃO E CONFIANÇA COMO PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL

As relações interorganizacionais de cooperação entre atores, denominadas relações diádicas (ROUSSEAU et al., 1998), por serem estabelecidas entre duas partes que cooperam em algum nível gerando benefícios mútuos, são importantes arranjos de grande complexidade, uma vez que ocorrem em um ambiente multivariado. Em verdade, segundo Granovetter (1985), os laços, mais ou menos fortes de embricamento – *embeddedness* – entre organizações constituem a unidade da cooperação e podem gerar ações, estudos e projetos inovadores e de natureza contingencial, através de seu formato básico para um propósito específico.

Num ambiente repleto de interações intra e interorganizacionais, a confiança emerge como um construto fundamental para as bases da cooperação, em diferentes formas de arranjo, sustentando a busca de ganhos coletivos e aumento da capacidade de mudança das organizações, frente às incertezas, os riscos e a interdependência entre os atores em cena (BACHMAN & ZAHEER, 2008).

Para Granovetter (1985), o entrosamento entre as organizações que cooperam torna-se possível somente a partir da existência de um estado de confiança entre as partes, que podem

ser por contratos tácitos ou formais, resguardando com maior ou menor detalhamento condições, garantias, direitos e deveres acordados. Para este autor, a noção de entrosamento proativo e produtivo é chamada de *embeddedness*, isto é, o embricamento gerenciável entre as organizações que cooperam, a fim de fortalecerem suas vantagens competitivas por meio das relações com outras organizações.

Nestesentido, a confiança se destaca como uma alternativa frente a outros mecanismos de governança, poder e controle, assumindo três abordagens teóricas complementares, como um sistema recursivo complexo e de mútua influência, num processo dialético e dialógico, que fundamenta as aplicações em estudos intra e interorganizacionais: a abordagem econômica, a abordagem sociológica e a abordagem psicológica (SOUZA, 2009).

Para Bachmann e Zaheer (2008), na visão econômica predomina a ideia de que confiança é algo que decorre de uma relação bem alinhada de gestão, hierarquia e controle, enquanto numa ótica social, a confiança deve ser considerada como agente intrínseco na vida do homem social. Uma vez estabelecida entre os atores de um contexto, a confiança passa a ser a sustentação responsável pelas relações interorganizacionais bem-sucedidas, onde a coordenação se dá de modo mais colaborativo e com menor risco de oportunismo, isto é, há uma tendência de minimizar a frustração das expectativas de conduta e entregas entre as partes de uma relação. Já na abordagem psicológica, a confiança pode ser entendida como um estado psicológico, condicionado à aceitação do risco e vulnerabilidade durante as interações individuais e organizacionais (SOUZA, 2008; ROUSSEAU et al., 1998).

Ring e Van de Ven (2008) definem confiança como a convicção de um indivíduo, em posição vulnerável, de que, outro indivíduo, em boa fé, não lhe causará mal. Para estes autores a confiança se configura em uma espécie de adesivo social. Neste mesmo sentido, Gulati (1998) afirma que a confiança entre organizações se refere à segurança de que um parceiro não irá explorar a vulnerabilidade do outro.

Para Thorelli (1986), a confiança é definida como a situação na qual é presumível que um determinado ator da rede, A, quando defrontado em uma situação não prevista explícita ou implicitamente em sua relação contratual relacional com outro ator, B, poderá considerar que B empregará seus recursos assim como se fossem de A.

Zaheer et al. (1998), em sua análise, diferencia a confiança interorganizacional da confiança interpessoal. A primeira se dá em relação às demais organizações com as quais a empresa se relaciona, a segunda se refere à confiança depositada por um indivíduo em outro indivíduo.

A confiança interorganizacional não se refere à confiança demonstrada por uma organização em si, um ente abstrato, mas sim ao nível de confiança partilhado pelo grupo de indivíduos em uma determinada organização no relacionamento com outra organização. A confiança interorganizacional reflete procedimentos institucionalizados durante a sucessão de transações e interações que ocorrem no relacionamento entre as organizações (ZAHEER et al., 1998).

Vale salientar que o conceito do construto confiança, conforme demonstrado, não passa por uma unanimidade, porém apesar destas divergências, Rousseau et al. (1998), propuseram uma definição consensual, em que a confiança é tida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar certa vulnerabilidade baseado em expectativas positivas das intenções ou dos comportamentos de outros. Barney e Hansen (1994) e McAllister (1995), ao tratarem deste tema, chegam à conclusão de que a confiança é a garantia de que os parceiros não explorarão a vulnerabilidade de outros nas transações.

Para Lewis e Weigert (1985), a análise do conceito de confiança apresenta características multifacetadas e distintas tais como as dimensões cognitiva, emocional e comportamental. Por meio da coleta e processamento de informações sobre o que se sabe dos relacionamentos, pode-se fazer certas predições que terão maior ou menor probabilidade de ocorrer no futuro e que requerem que sejam levadas em consideração no presente. Para esses autores, é desta forma, baseando-se em um processo cognitivo que discrimina entre pessoas e instituições que são dignas de confiança, não dignas de confiança e neutras que os relacionamentos são construídos.

Para Reyes Júnior e Borges (2007 *apud* KRAMER, 2000 e ZANCAN, 2005), dentro da vertente da literatura que define a confiança como uma escolha de comportamento, duas imagens contrastantes de escolhas têm sobressaído, uma que tem por base a escolha racional e outra a escolha relacional. A perspectiva de escolha racional apresenta uma orientação calculada em relação a risco por meio de escolhas racionais e eficientes, enquanto que a perspectiva de escolha relacional é inserida uma orientação social em relação a pessoas e a sociedade como um todo.

Já McAllister (1995) traz a compreensão da confiança no contexto dos relacionamentos, onde os laços emocionais que ligam indivíduos podem fornecer a base para a confiança, assim como sua importância nos relacionamentos de base afetiva e na qualidade do comportamento interpessoal. Desta forma, a confiança com base na afetividade é complementar à confiança cognitiva ou racional. Lewis e Weigert (1985) completam este raciocínio afirmando que, o conteúdo emocional da confiança contribui para a perspectiva cognitiva, de onde é estabelecida e sustentada.

Outro trabalho que aborda a confiança sob o ponto de vista cognitivo e afetivo foi desenvolvido por Morrow et al.(1999). Estes consideraram seu modelo de mensuração da confiança nas dimensões cognitiva e afetiva, onde a confiança cognitiva é de natureza objetiva e está baseada em um processo racional, metódico que resulta em um julgamento que o ator é confiável. Já a confiança afetiva é de natureza subjetiva porque é baseada em sentimentos e emoções que um ator tem em relação a outro. A confiança geral é uma avaliação total da confiabilidade que alguém tem para um indivíduo, um grupo ou uma organização e as relações formadoras da confiança podem ser de diferentes origens. A confiança pode ser baseada em características, quando formada por relações familiares; em processos, pela repetição de sistemática de experiências; e em instituições, quando a confiança é intermediada por algum agente (ZUCKER, 1998).

Para Reyes Júnior e Borges (2007):

A confiança de natureza afetiva está alicerçada nos atributos de um indivíduo a respeito dos motivos de seus comportamentos, deve ser limitada aos contextos da interação freqüente, onde há dados sociais suficientes para permitir fazer de atribuições confiáveis sobre seu comportamento (LEWIS; WIEGERT, 1985). As pessoas fazem investimentos emocionais nos relacionamentos que consideram confiáveis, expressam cuidado genuíno e têm interesse no bem estar dos seus pares, acreditam na virtude intrínseca dos relacionamentos e acreditam na sua reciprocidade (PENNING & WOICESHYN apud MCALLISTER, 1995). Embora existam fatores externos que fazem o comportamento de pares fundamentarem o relacionamento (preditivo) em fundamentos para a confiança cognitiva, existem estudos que sugerem fundamentações sobre a força da confiança de natureza afetiva. Os achados da pesquisa indicam atribuições para comportamentos reconhecidos como de escolha pessoal mais que prescrição antecipada de um papel, legitimando necessidades e demonstrando o cuidado maior que o auto-interesse (CLARK & MILLS; CLARK, MILLS &

POWELL; CLARK & WADDELL; HOLMES; HOLMES & REMPEL; KELLY&REMPEL apud McALLISTER, 1995).

Em relação ao processo de construção da confiança, Zucker(1986 apud BITENCOURT & SOUZA, 2009) estruturou os chamados Modos de Produção de Confiança, uma tipologia baseada em três níveis de análise: experiência, características e instituições.

Este autor propõe mensurar a confiança por meio de indicadores, conceitualizados por três modos de produção de confiança: a - confiança baseada em processo; b - confiança baseada em características e; c - confiança baseada em instituições.

Quadro 1 – Modos de Produção de Confiança

<b>Modos de Produção de Confiança</b>	<b>Bases</b>	<b>Fonte</b>
Experiência/Processo	Trocas passadas ou expectativas	Reputação, marca, qualidade de <b>Relacionamento</b>
Características	Representações sociais ligadas às Pessoas	Origem familiar, étnica, gênero ou <b>Nacionalidade</b>
Instituições	Estruturas sociais formais	Associações profissionais, governos, bancos

Fonte: Adaptado de Zucker(1986 *apud* BITENCOURT e SOUZA, 2009)

Na experiência, a confiança está na reputação em relações de longo prazo, com provas de entregas (bens, serviços, propostas, ideias, informações etc.) dentro de padrões previamente acordados, diante das quais os atores acreditam que continuarão existindo sem interferências oportunistas na relação (SOUZA, 2009). No nível das características, a confiança está relacionada com as características de similaridade entre os indivíduos que interagem na relação. Dentre estas características, pode-se citar a origem familiar, o sexo, a origem étnica ou a nacionalidade. A confiança está sustentada, portanto, sob algumas características (estrutura familiar, credo, etnia, origem geográfica e cultural) que justificam a pré-disposição à confiança e minimizam os riscos de oportunismo (SOUZA, 2009; PUTNAM, 1993). No nível institucional, a confiança decorre de estruturas formais, não sendo condicionadas às subjetividades e preferências individuais, para tanto as instituições como associações, governo, bancos etc., passam a um papel de certificação, homologando confiança na medida em que as experiências e características não garantem a confiança (COLEMAN, 1988; ZUCKER, 1986). A confiança baseada em instituições pode ser dividida em duas categorias: a confiança a pessoas ou empresas específicas e a confiança por meio de mecanismos

intermediários. A confiança específica nas pessoas ou empresas é a confiança baseada em similaridade de educação, filiação a associações e certificações entre os indivíduos, ou ainda, em similaridades em procedimentos entre organizações. Já a confiança por meio de mecanismos intermediários é observada quando algum tipo de mecanismo assegura a ambas as partes que a transação será completada ou terá o retorno esperado.

Zucker (1986) deixa claro, em seus estudos, que os modos de produção de confiança são substituíveis, embora esclareça que não há qualquer progressão obrigatória de uma para outra. A autora revela ainda que a característica mais importante na produção de confiança é que ela se desenvolve e se aprofunda com o passar do tempo, sendo, portanto, legitimada pelo tempo da relação.

Estes argumentos de Zucker (1986) tem se demonstrado coerentes com outras perspectivas acerca da confiança e seus modos de produção e compatíveis também com perspectivas teóricas abordadas por outros autores sobre as relações interorganizacionais. Em sua proposta, a autora apresenta fortes indicadores relacionados aos processos de geração de confiança, processos estes que tem clara ligação com a formação de parcerias em redes de cooperação, que são potencialmente gerenciáveis e podem ser modificadas pelas organizações envolvidas, portanto, acessíveis àqueles que queiram entendê-los e utilizá-los.

Assim, dada a análise das abordagens pesquisadas, fica evidente a importância teórica do aprofundamento do conhecimento acerca do papel exercido pela confiança na construção de relações interorganizacionais, bem como as implicações para a gestão de arranjos organizacionais entre firmas e seus processos de intercâmbio e cooperação em ambientes em que várias condições para a ocorrência de confiança, como o risco, incertezas, vulnerabilidades, possibilidades de frustração de expectativas, liberdade limitada dos parceiros e comportamentos oportunistas, estão presentes.

Nas concepções de Barney e Hansen (1994) e McAllister (1995), a confiança é a garantia de que os parceiros não explorarão a vulnerabilidade de outros nas transações. É a partir desta relação com a vulnerabilidade, que Rousseau et al. (1998), constroem seu conceito de confiança, diferenciando-se dos demais pesquisadores. Para este autor, a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar certa vulnerabilidade baseado em expectativas positivas das intenções ou dos comportamentos de outros. Diante desta

conceituação, dois aspectos são apresentados: o primeiro está focado na crença de uma das partes de que a outra agirá de maneira responsável, evidenciando integridade e que não seja prejudicial à outra parte (trata-se da vulnerabilidade de expectativa); enquanto que no segundo aspecto, a confiança é relacionada ao parceiro detrocas aceitando-se a vulnerabilidade contextual, ou de ação. Essa vulnerabilidade contextual é a chamada confiança comportamental e refere-se à tendência de ação de uma parte em relação à outra (SINGH ESIRDESHMUKH, 2000).

Vale salientar que as condições básicas para que a confiança seja desenvolvida, segundo Rousseau et al. (1998), são: (a) a probabilidade de perda, ou seja, a existência do risco, mesmo que interpretada por uma das partes e (b) a interdependência em que os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra.

Dentro da vertente da literatura que define a confiança como uma escolha de comportamento, duas imagens contrastantes de escolhas têm sobressaído: uma que tem por base a escolha racional e outra a escolha relacional (ZANCAN, 2005; KRAMER, 2000). A perspectiva de escolha racional apresenta uma orientação calculada em relação a risco por meio de escolhas racionais e eficientes, enquanto que a perspectiva de escolha relacional é inserida numa orientação social em relação a pessoas e a sociedade como um todo (KRAMER, 2000).

Sob o ponto de vista de Rousseau et al. (1998), McAllister (1995) é um autor que compreende confiança no contexto de relacionamento e para o qual os laços emocionais que ligam indivíduos podem fornecer a base para a confiança, assim como sua importância nos relacionamentos de base afetiva e na qualidade do comportamento interpessoal (McALLISTER, 1995), ou seja, a perspectiva de escolha relacional inclui não somente uma escolha em relação a riscos mas também uma orientação social em relação a pessoas e à sociedade como um todo.

Depreende-se daí, que a base emocional da confiança é complementar à cognitiva. O componente afetivo consiste em uma ligação emocional entre os participantes de um relacionamento, onde a confiança cria uma situação social em que o investimento da intensidade emocional pode ser incrementado, e isto é porque o traidor da confiança golpeia a base do relacionamento, não meramente no conteúdo específico da traição. Este componente emocional se faz presente em todos os tipos de confiança, mas normalmente é mais intenso na

confiança interpessoal próxima. O conteúdo emocional da confiança contribui para a perspectiva cognitiva, de onde é estabelecida e sustentada (LEWIS; WEIGERT, 1985).

Segundo Fukuyama (1996), para a compreensão de como a confiança funciona nos relacionamentos mais básicos na organização, torna-se necessário a compreensão do complexo relacionamento entre confiança e regras formais. Além de certo ponto, a proliferação de regras com o objetivo de regular tipos de relacionamentos cada vez mais abrangentes não é uma garantia de eficiência racional, tornando-se um indício de disfunção social. Comumente há um relacionamento inverso entre regras e confiança: quanto mais as pessoas dependem de regras para regular suas interações, menos confiança depositam umas nas outras e vice-versa (FUKUYAMA, 1996, p. 239).

Conforme Kramer (1999 apud ZANCAN, 2005), segundo pesquisas realizadas para explicar como se constrói confiança, algumas bases para seu surgimento podem ser esboçadas no contexto dos relacionamentos, tais como:

- a) Disposição para confiar: pré-disposição decorrente do histórico pessoal de relacionamentos de cada indivíduo e costuma ser transformada em expectativas boas ou ruins para cada novo relacionamento; pode ser considerada como um traço de personalidade;
- b) Confiança baseada na história: diz respeito à história das interações com outros indivíduos, ou seja, processos cumulativos de interação e a percepção de cada participante da relação sobre a confiança da outra parte. As interações são fundamentais, pois são elas que informam as disposições, intenções, motivos e comportamentos do outro. A confiança é criada ou destruída a partir do histórico de expectativas, confirmações e/ou desconfirmações e criação de novas expectativas;
- c) Terceiras partes como condutoras de confiança: quando há dificuldade em obter informação se o parceiro é confiável ou não, uma terceira pessoa pode servir como difusora da confiança, principalmente por meio da chamada comunicação boca-a-boca;
- d) Confiança baseada em categorias/organizações: pertencer à mesma organização faz com que haja menor necessidade de conhecimento pessoal entre os indivíduos para que surja a confiança entre eles, pois a filiação de um indivíduo a uma organização ou categoria

transmite aos demais membros, e às pessoas de fora, informação sobre a confiança daquele indivíduo;

e) Confiança baseada em cargos: a confiança baseada em cargos decorre da posição que um indivíduo ocupa em uma organização e não em função do comportamento, capacidade, inteligência ou algum outro atributo individual. Dessa maneira, o cargo exercido serve como uma pista do quanto a pessoa é confiável. Como existem barreiras de entrada aos cargos, supõe-se que os indivíduos tenham passado por algum tipo de seleção, treinamento, socialização ou algum outro mecanismo que permitiu sua adequação àquela posição. Esta é uma das bases de confiança mais frágeis, pois, muitas vezes, crises organizacionais não diretamente relacionadas ao ocupante do cargo refletem direta ou indiretamente em sua confiança;

f) Confiança baseada em leis: trata-se das expectativas e crenças despersonalizadas dos indivíduos de que o comportamento de outras pessoas ou organizações será regido por leis (formais e informais), normas de transação, rotinas e práticas de troca com base na confiança, mesmo sem que uma parte tenha um conhecimento pessoal da outra parte. Para fins deste trabalho, tais bases para confiança nos relacionamentos serão aqui denominadas bases formais para desenvolvimento da confiança. A confiança é frequentemente estudada como um ato irracional, mas ela também pode ser vista como um componente natural e essencial do relacionamento humano que as pessoas procuram gerenciar, de acordo com a profundidade da dependência ou interdependência envolvida (SHEPPARD; SHERMAN, 1998). Para estes autores, os maiores riscos associados à confiança são com relação à interdependência do relacionamento, os quais podem ser compreendidos e controlados.

Desta maneira, Sheppard e Sherman (1998) propõem classificar os relacionamentos em termos de formas relacionais básicas de dependência ou interdependência e, ainda, em superficiais ou profundas, de acordo com a profundidade decorrente da importância, amplitude e contatos entre as partes envolvidas, tais como:

a) Dependência superficial, ou dependência unidirecional, a qual envolve dois tipos de riscos para aquele que confia: (i) a possibilidade de que o outro seja não confiável, isto é, que não se comporte da forma esperada e; (ii) a indiscrição, ou seja, o risco de que o outro compartilhe informações que não se quer compartilhar.

Espera-se, portanto, que para se instaurar um relacionamento de confiança, o passado do outro será avaliado. Os antecedentes de comportamento precisam ser confiáveis e o parceiro precisa manter a discrição necessária no trato das informações pertinentes ao negócio e às atividades que estão sendo desenvolvidas de forma cooperada.

b) Interdependência superficial ocorre quando as duas partes coordenam o comportamento, ou seja, ambas visam ao alcance dos objetivos desejados. Nesse caso, a falta de qualidade de coordenação constitui-se no risco inerente, ou não atendem a expectativa no momento esperado pelo parceiro interdependente.

A qualidade da construção de confiança dependerá da previsibilidade do comportamento do outro. Espera-se que, neste processo de coordenação, o comportamento do parceiro seja previsível, consistente e transparente, exigindo, desta forma, capacidade de técnica relevante na condução das atividades decorrentes do relacionamento entre os atores cooperados.

c) Dependência profunda surge quando uma das partes detém menor conhecimento sobre o assunto objeto do relacionamento e pode ser, por isso, enganada, ter seus interesses negligenciados, ou sofrer abuso por parte da outra. Esse tipo de dependência também é entendido como a possibilidade que uma das partes tem de determinar a sorte ou o destino da outra. A dependência profunda pode trazer consequências para a auto-estima da parte que, porventura, sinte-se traída.

Assim, a confiabilidade dependerá dos atributos de honestidade e integridade percebidas no parceiro, além da expectativa de altruísmo, benevolência e afetividade. Neste sentido, a percepção de falta de transparência ou de dependência total do par acaba por desconstruir ou minimizar o sentimento de confiança em relação ao parceiro.

d) Interdependência profunda tem a comunicação como fator essencial para que as decisões ocorram sem riscos para as partes. O risco envolvido é de uma das partes não fornecer antecipadamente à outra as informações de que esta necessita para a tomada de decisão. Aqui, entram a intuição e a capacidade de empatia como fatores que podem facilitar ou dificultar a construção da confiança.

Diante desta classificação, percebe-se uma associação direta entre o risco e a confiança, isto é, quanto maior for o nível do risco, maior será o nível de confiança exigido, corroborando outros estudos organizacionais (ROUSSEAU et al., 1998; McALLISTER, 1995; LUHMANN, 1979; FUKUYAMA, 1996). Tanto na dependência quanto na interdependência superficial o risco e a confiança são menores do que na dependência e na interdependência profunda (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Dado o exposto, pode-se inferir que durante o processo de construção da confiança, os atores estão envolvidos em todos os tipos de troca: de dependência superficial, com o mercado; de dependência profunda, no relacionamento com os seus líderes formais; de interdependência superficial, em seu relacionamento de equivalência com os seus pares, ou colegas; de interdependência profunda, ao dependerem mutuamente de parceiros e líderes para alcançarem objetivos conjuntos (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003).

Além de qualidades específicas de confiabilidade para cada forma de dependência, outra forma de gerenciamento da confiança consiste em instrumentos de gestão, tais como penalidades sobre os que emitem comportamentos que não conformam a confiança, sentido de obrigação, tecnologias que facilitam a comunicação e promoção do conhecimento compartilhado de estratégias, valores, construindo uma identidade comum (SHEPPARD; SHERMAN, 1998). Para fins deste trabalho, considerar-se-á tal classificação como bases informais da confiança.

Outra forma que pode ser melhor explorada no ambiente organizacional é a utilização de contratos psicológicos, embasados na suposição que estes contratos estão baseados em obrigações mutuamente percebidas. Rousseau et al. (1998, apud SHEPPARD e SHERMAN, 1998) sugere que diversas características diferenciam contratos psicológicos de outras formas de expectativas a respeito do emprego. Uma característica chave de contratos psicológicos é que o indivíduo aceita voluntariamente cumprir determinadas promessas, pois é um modelo mental que as pessoas usam para estruturar eventos tais como promessas, aceitação, aliança etc., proporcionando alto compromisso entre as pessoas, alto envolvimento afetivo, integração e estabilidade.

Como a confiança envolve interação de pelo menos dois indivíduos, o líder do processo tem um importante papel no que tange ao conhecimento das expectativas dos liderados quanto ao comportamento mútuo, que indiquem que ambos são merecedores de confiança, assim

comodesenvolver outras formas de gestão geradoras de confiança (TEIXEIRA; POPADIUK,2003).

Desta forma, a confiança pode ser gerenciável mediante a seleção de parceiros emecanismos de gestão para que os colaboradores se sintam membros de uma mesmaorganização. A confiança é uma função da relação entre as pessoas, entre as pessoas e asorganizações e entre as organizações e o contexto institucional em que essas relações seinserem. Supõe uma disponibilidade para conviver com a vulnerabilidade consistindo naaceitação de riscos associados à profundidade e ao tipo de interdependência existente norelacionamento (SHEPPARD; SHERMAN, 1998; TEIXEIRA; POPADIUK, 2003).

Por isto, torna-se importante a promoção da confiança nos relacionamentos entre osindivíduos nas organizações, pois estes têm papel determinante na criação do conhecimento,conforme Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 61): "Para compartilhar o conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas ideias". Os relacionamentos considerados bons e seguros possibilitam condições para ocompartilhamento de insights e para a livre discussão das preocupações, permitindo aorganização espontânea de pequenas comunidades, fonte de criação do conhecimento nasorganizações.

O ambiente organizacional atual, com toda sua complexidade, demanda relações deconfiança suficientemente fortes para que possa subsidiar um contexto propício para acooperação e para inovação, processos cada vez mais importantes tanto para os resultados, competitividade e para asobrevivência das organizações.

É válido salientar que, a partir das análises dos modelos e teorias acima descritas, será desenvolvida uma construção própria de variáveis escolhidas a partir dos diversos autores e perspectivas abordadas que darão origem a um modelode análise das relações diádicas de confiança interorganizacional.

### **2.1.1 A confiança e suas dimensões**

Segundo Krot e Lewicka (2012), confiança é um conceito não apenas complexo, mas multidimensional. Para medir, compreender e explicar a confiança, é importante identificar as dimensões de confiança e estudos anteriores mostram que a confiança tem três dimensões primárias: integridade, benevolência e competência (SVENSSON, 2005; ELLONEN, BLOMQVIST, PUUMALAINEN, 2008; MORGAN e HUNT, 1994; SCHOORMAN, MAYER e DAVIS, 2007; RISTIG, 2009).

Para Ristig (2009), se o parceiro acredita que o outro é honesto, bondoso e competente (capaz de cumprir com suas promessas e obrigações), a confiança provavelmente será estabelecida.

Para Schoorman, Mayer e Davis (2007), nas interações entre parceiros, a benevolência, é vista como uma ajuda mútua, que por vezes vai além do que é prescrito por acordos formais e aumenta o bem-estar entre os envolvidos. Entenda-se então, por benevolência, a vontade de levar em consideração os interesses do outro no processo de tomada de decisão. É a vontade de agir com consideração e sensibilidade às necessidades e interesses do parceiro, indo além dos motivos de lucro ou ganhos futuros (JARVENPAA; LEIDNER, 1999).

Outro fator importante para a construção da confiança nas relações organizacionais é a competência. Biswas e Varma (2007) mostraram que a competência básica é um nível de desempenho que satisfaz os requisitos formais de um trabalho e a competência de alto nível é um nível de desempenho que vai além dos requisitos formais esperados.

Estudos recentes reforçam a ideia de que a competência é um fator chave na construção de confiança (MCALLISTER 1995; BISWAS; VARMA, 2007). Na visão de Jeffries e Reed(2000), a confiança que se baseia na competência pode ser construída de forma relativamente rápida, porque não se baseia em interações emocionais. Já a integridade é a medida na qual as ações do parceiro refletem valores que são aceitáveis para o outro (SCHOORMAN, MAYER; DAVIS, 2007). A integridade é estabelecida seguindo-se um conjunto de regras e padrões éticos de conduta aceitáveis por ambas as partes (RISTIG, 2009).

Krot e Lewicka (2012, apud WASTI et al.,2011), demonstraram que a cultura atinge as dimensões da confiança horizontal. Pesquisas empíricas acerca da construção de confiança intraorganizacional apontaram que funcionários chineses informaram que a competência, benevolência e integridade foram características importantes para os colegas de trabalho;

funcionários turcos só informaram que a benevolência era uma característica importante para os colegas de trabalho. Wasti et al. (2011) concluíram que estes diferentes impactos podem ter sido causados devido às diferenças nos níveis de interação nos grupos de funcionários.

Tan e Lim (2009) utilizaram o modelo de Mayer et al. (1995) para mostrar que a percepção de benevolência e integridade estavam relacionados à confiança horizontal entre parceiros de trabalho, enquanto as percepções de competência não eram relacionada com a confiança horizontal entre parceiros. Também McAllister (1995) mostrou que a competência não foi relacionada como fator relevante no estabelecimento da confiança horizontal. Os estudos mostraram que a benevolência e a integridade percebidas podem desempenhar um papel mais importante na percepção de confiança horizontal do que a percepção de competência (KNOLL; GILL, 2011).

Quadro 2 - Referencial teórico sobre confiança

Autor	Construto da Confiança	Dimensões	Aspectos
Luhmann (1979) Schockley-Zalabak et al. (2000)	Reduzir a complexidade	Reativa	Não se aplica
Eisenhardt (1985)	- Teoria da Agência: visão desenvolvida pelos economistas, centrada nas relações entre principais e agentes.	- Processos de socialização dos valores corporativos, política e normas de uma empresa podem controlar o risco moral inerente às relações.	Impessoal
Lewis e Weigert (1985)	Componente afetivo permitindo	-Investimento emocional no relacionamento	Interpessoais

Autor	Construto da Confiança	Dimensões	Aspectos
	investimento da intensidade emocional no relacionamento		
Barney e Hansen (1994)	Não exploração da vulnerabilidade	Reativa	Não se aplica
Rousseau (1995)	Contrato psicológico como instrumento de gerenciamento da confiança	-Contrato psicológico	Interpessoais
Fukuyama (1996)	Habilidade para formar relacionamentos de confiança; relação inversa entre regras e confiança	-Habilidade de Relacionamento	Interpessoais
Bidault e Jarillo (1997)	Apontamento da dimensão comportamento real à confiança. A dimensão de boa vontade da confiança inclui intenções positivas em relação ao outro, ao longo do tempo.	- O comportamento real observado (cumprimento das intenções de forma positiva) aumenta o grau de confiabilidade entre os atores. - Percepção se estabelece mediante símbolos e sinais:	Interpessoal e Impessoal

Autor	Construto da Confiança	Dimensões	Aspectos
		conteúdo ou forma das informações passadas avaliação da concretização ou não dos acordos firmados.	
Rousseau et al. (1998)	Existência do risco, vulnerabilidade quanto às expectativas e interdependência quanto à ação	Reativa	Não se aplica
Zaheer, Evily e Perrone (1998)	Confiança interorganizacional influencia negativamente o custo de negociação, e positivamente a performance. Confiança interpessoal tem efeitos reduzidos.	Diferencia a confiança interorganizacional da confiança interpessoal. A primeira se dá em relação às demais organizações com as quais a empresa se relaciona, a segunda se refere à confiança depositada por um indivíduo em outro indivíduo.	Impessoal e Interpessoal

Autor	Construto da Confiança	Dimensões	Aspectos
Sydow (1998)	O estabelecimento da confiança é algo difícil de ser desenvolvido e sustentado, porém é possível gerenciar os processos, as rotinas e características que afetam a evolução na construção da confiança;	Processos, rotinas e características	Interpessoal
Sheppard & Sherman (1998)	Componente essencial do relacionamento humano. Gerenciável conforme a profundidade da dependência ou interdependência envolvidos Colaboradores sintam-se membros	Gerenciável conforme a profundidade da dependência ou interdependência envolvidos -Sentimento pertencer	Interpessoais
McAllister (1999)	Perspectiva relacional- laços emocionais	Qualidade do comportamento interpessoal Laços emocionais	Interpessoais

Autor	Construto da Confiança	Dimensões	Aspectos
	são a base para a confiança e qualidade do comportamento interpessoal		
Kramer (2000)	Bases para a confiança nos relacionamentos: disposição, baseada na história, em terceiros, em categorias, em cargos, em leis e normas	Bases: Disposição, baseada na história, em terceiros, em categorias, em cargos, em leis e normas	Impessoais
Dyer e Chu (2003)	Maiores níveis de confiança estão positivamente associados a mais trocas de conhecimento e negativamente associados a custos de transação		Impessoal
Teixeira & Popadiuk (2003)	Papel do líder em conhecer as expectativas dos liderados quanto ao comportamento	Papel do líder	Impessoais

Autor	Construto da Confiança	Dimensões	Aspectos
Balestrin e Vargas(2004)	Maior nível de confiança possibilita maior interação interfirmas		Interpessoal
Blomqvist (2002 e 2005)	Confiança como um antecedente à cooperação e condutora do comportamento construtivo e cooperativo vital para relacionamentos de longo prazo e ao desenvolvimento de trabalhos inovadores.	Tanto para trabalhos internos (equipes próprias de projetos), quanto para atuação entre organizações (alianças estratégicas e <i>joint ventures</i> ). Competência, Boa Vontade e Comportamento.	Interpessoal e Impessoal
Gulati e Nickerson (2008)	Confiança impacta relações interorganizacionais. Maior a confiança, melhor a performance		Impessoal e Interpessoal
Gulati e Sytch (2008)	O histórico de transações está positivamente associado à confiança interorganizacional		Impessoal

Autor	Construto da Confiança	Dimensões	Aspectos
Zucker (1986); Bitencourt e Souza (2009)	Modos de Produção de Confiança	Tipologia baseada em três níveis de análise: experiência, características e instituições	Interpessoal e Impessoal

Fonte: Desenvolvido pelo autor

### 2.1.2 Construção da Confiança e Compartilhamento de Informações

Segundo Stahle (1998, p. 85 e 86), é por meio da relação com o outro que as empresas se atualizam, uma vez que os atores do processo de transferência de conhecimento pertencem a sistemas sociais geradores de interdependência entre as partes. Entretanto, para que haja êxito nesta transferência e o aprendizado seja efetivo, a conexão entre estes atores precisa estar permeada por uma relação baseada na confiança. De acordo com Luhmann (1995, p. 112), “cada sistema primeiramente testa o vínculo de confiança e só então começa a processar o significado”. Sob a ótica de Arrow (1974), pode-se concluir que a capacidade de construir a confiança é uma condição prévia (mesmo que não suficiente) para relacionamentos em um sistema social (rede).

Um fator relevante no processo de construção de relacionamento entre empresas é a assimetria entre os atores. Entenda-se por assimetria, a diferença de poder, conhecimento e cultura dos atores envolvidos no relacionamento. De maneira geral, a cooperação pode se dar tendo como pano de fundo a simetria ou a assimetria entre os participantes.

Em alguns setores, como os ligados à tecnologia, as parcerias entre grandes *players* e pequenos negócios especializados tem se tornado comum. Nestes casos, os conhecimentos requisitados são, em geral, complementares. Assim, são das diferenças entre habilidades, conhecimentos e recursos que fazem com que as empresas tenham interesse em se associarem. Entretanto, este mesmo fator, carrega consigo uma série de barreiras ao aprofundamento da cooperação, como diferenças de valores, aspectos culturais e objetivos, processos decisórios,

expectativas quanto aos resultados e estratégias divergentes, e que colocam em risco a capacidade de evolução do processo cooperativo (DOZ 1988; BLOMQVIST, 1999)

Note-se que nestes relacionamentos, percepção de risco e confiança estão intimamente ligadas à efetividade das transações. Devido às possibilidades de fuga de informações estratégicas, recrutamento de funcionários-chave, falhas em processos, produtos e serviços, imitação tecnológica e comportamentos oportunistas, a confiança ganha papel fundamental para o alcance dos benefícios oriundos da complementaridade de conhecimentos e consequente geração de ganhos de escala e escopo decorrentes do processo de rede.

Segundo Blomqvist (2002, p. 03), a confiança pode ser vista como um antecedente necessário para a cooperação e que conduz para um comportamento construtivo e cooperativo vital para relacionamentos de longo prazo. Tanto para trabalhos internos (equipes próprias de projetos), quanto para atuação entre organizações (alianças estratégicas e *joint ventures*), a confiança torna-se essencial ao desenvolvimento de trabalhos inovadores.

Nesta presente tese, a confiança pode ser definida conforme entendimento de Blomqvist (2002,p. 272): "expectativa do ator sobre a competência, boa vontade e comportamento da outra parte".

Acredita-se, portanto, que no contexto de negócios, tanto os níveis de competência como os de boa vontade são necessárias para o desenvolvimento da confiança (BLOMQVIST, 1997). A competência (conhecimento, habilidades e capacidades técnicas) é um antecedente necessário e base para a confiança no contexto das relações profissionais de negócios. Os sinais de boa vontade (responsabilidade moral e intenções positivas em relação ao outro) também são necessários para a construção de confiança, possibilitando assim, a aceitação de uma posição de risco potencial inerente. Intenções positivas aparecem como sinais de cooperação e comportamento pró-ativo do parceiro.

Para Bidault e Jarillo (1997), há uma terceira dimensão à confiança, o comportamento real das partes. A dimensão de boa vontade da confiança inclui intenções positivas em relação ao outro, mas ao longo do tempo. Durante o desenvolvimento do relacionamento, o comportamento real observado, ou seja, o cumprimento das intenções de forma positiva, aumenta o grau de confiabilidade entre os atores. A percepção desta dimensão

comportamental se estabelece mediante símbolos e sinais e pode ser percebida desde os primeiros contatos entre os atores, seja no conteúdo ou forma pela qual informações são passadas, ou ainda, pode ser percebida ao longo do relacionamento, mediante avaliação da concretização ou não dos acordos firmados.

Em verdade, como se percebe, os estudos sobre a confiança têm se desenvolvido considerando-se contextos variados (LARSON, 1992; SWAN, 1995; SYDOW, 1998; MORGAN; HUNT, 1994; O'BRIEN, 1995; ZUCKER, 1986; ROSE-ACKERMAN, 2001; HÖHMANN; WELTER, 2002; CUNHA, 2004; NEVEU, 2005; BLOMQUIST, 2005 e 2007; SCHOORMAN, MAYER; DAVIS, 2007; REYS JUNIOR; BORGES, 2007; BACHMANN; INKPEN, 2011). A psicologia avaliou a confiança sob o prisma do desenvolvimento da confiança pessoal (DEUTCH 1958, BLAU 1966, ROTTER 1967 e GOOD 1988). Já sob a ótica do desenvolvimento da confiança organizacional, destacam-se autores como Halinen (1994) e Das e Teng (1998). Jones e George (1998) abordam um modelo de confiança baseada na experiência. A teoria das trocas sociais (BLAU, 1966; WHITENER et al., 1998; XAVIER, 2007) parte do pressuposto de que as informações, aconselhamentos, processos de apoio e reconhecimento social são meios essenciais para construção da confiança e tais processos são criados mediante repetidas interações e reciprocidades. Já a Teoria da Agência traz uma visão desenvolvida pelos economistas, centrada nas relações entre principais e agentes. Segundo Eisenhardt (1985, p. 135 e 148), de acordo com a Teoria da Agência, processos de socialização dos valores corporativos, política e normas de uma empresa podem controlar o risco moral inerente às relações.

Pesquisadores discordam se a confiança pode ser intencionalmente criada. De acordo com Sydow (1998), o estabelecimento da confiança é algo difícil de ser desenvolvido e sustentado, porém é possível gerenciar os processos, as rotinas e características que afetam a evolução na construção da confiança. Sydow (1998, p. 33) acredita que, mesmo que a confiança não possa ser gerenciada, os agentes "deveriam certamente agir de uma maneira sensível em termos de confiança quando na construção e manutenção de relações ou redes interorganizacionais". Para tanto, deve-se analisar o que se sabe sobre a criação e experiência de confiança. Por este motivo, é tão relevante estudar a criação da confiança interpessoal e interorganizacional.

## 2.2 COOPERAÇÃO E REDES

As recentes transformações socioeconômicas, ocorridas a partir do século XX, culminaram em uma nova sociedade e na configuração de uma nova forma de competição. Esta nova realidade é baseada na expansão global dos mercados, impulsionada pela crescente velocidade da tecnologia e pela facilidade de intercâmbio informacional (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Friedman (2009), a globalização, como processo dinâmico, traz uma série de mudanças socioeconômicas, políticas e culturais, que retroalimentam a incerteza para os indivíduos e organizações. Ainda para este autor, a expansão do potencial das relações interorganizacionais de forma global é fortemente impactada pelo número crescente de variáveis de diferentes origens, propósitos e diferenciais competitivos das organizações que não se sustentam mais somente nas concepções e predições do antigo pensamento linear, baseado na verticalização e economia de escala, contando com a constância e estabilidade das variáveis do contexto ambiental (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Nesse cenário prevalece a forte concorrência, risco e pressão por resultados, as organizações passam a considerar como temporárias as vantagens competitivas alcançadas até então (DAVENI, 1995; JARILLO, 1993). Desta forma, ao invés de manter pesadas estruturas internas, conforme estudos de Castells (1999), um novo paradigma de competição emerge no debate sobre a implementação de estratégias de produção baseadas na especialização e flexibilidade, uma vez que os diferentes segmentos de mercado, cada vez mais exigentes, poderiam assim ser atendidos de forma adaptada, por meio de organizações com competências mais específicas e compatíveis as suas demandas.

Segundo Doz e Hamel (1998), na busca de melhor atender as demandas do mercado, com competências efetivas complementares às da organização, as relações entre empresas, fornecedores, concorrentes e outros agentes, constituem oportunidades de desenvolvimento tecnológico, de aprendizagem e de inovação. Neste novo padrão competitivo, a inovação e a racionalização de custos tornam-se elementos indissociáveis da nova competição. Atualmente as funções de cada uma das etapas, elos ou atores em uma cadeia produtiva continuam existindo, mas, diferente do antigo modelo de competição baseada na escala de produção e na

verticalização, as etapas de uma cadeia produtiva não pertencem mais necessariamente à mesma organização (POWELL, 1987).

Ao se observar o entendimento de competição associada à cooperação, a coopetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1989), emerge a cooperação competitiva, quando empresas, sejam elas competidoras, fornecedoras ou compradoras compartilham esforços no sentido de criar formas de aumentar a geração de valor ao longo de toda a cadeia produtiva. É no desenvolvimento de um pensamento sistêmico, que permite visualizar as estruturas competitivas subjacentes em um contexto de complexidade, na visão compartilhada de sentido e competências a serem empregados em uma relação que é potencializada a vantagem competitiva (SENGE, 2009). Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008): “a administração das relações entre organizações passou a ser fator-chave na nova economia”.

A literatura registra arranjos de relações interorganizacionais onde as competências das organizações, essenciais e complementares, podem constituir parcerias de cooperação em uma cadeia produtiva, como uma grande cadeia de valor coletiva, mais ou menos flexível e adaptada às incertezas do cenário mundial, buscando benefícios mútuos aos seus integrantes (LAZERSON e LORENZONI, 2008; JOHNSEN, LAMMING e HARLAND, 2008; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; FREEMAN e LIM, 2008; DOZ e HAMEL, 1998, GULATTI, 1998; PORTER, 1985; ALVAREZ et al., 2010; MASCENA; CARNAUBA, 2012).

Segundo Mascena e Carnauba (2012), neste contexto de mudanças, o desenvolvimento econômico recente das nações asiáticas reflete a emergência do capitalismo em rede, que encontra seu atual símbolo maior na China, nação que apresenta índices elevados de crescimento econômico, ano após ano, levando sua economia à atual vice-liderança mundial. Freeman e Lim (2008) apresentam como fator essencial para o alto nível de competitividade das empresas chinesas a prática de negócios em rede, baseadas no conceito de *guanxi*, que envolve as dimensões da confiança, adaptação, interdependência e reciprocidade.

Ainda nas palavras de Mascena e Carnauba (2012):

Em uma sociedade complexa, notadamente urbana, em que as relações pessoais e comerciais estão intrinsecamente interligadas, o arranjo em rede acaba por emergir em vários setores econômicos, influenciando o resultado

das empresas. Em um contexto competitivo em que o arranjo em rede se revele mais econômico, uma empresa bem administrada e eficiente, mas isolada, poderá sucumbir ao concorrer com redes de empresas que melhor se adaptem ao ambiente concorrencial.

Do mesmo modo, uma rede melhor coordenada, que combine adequadamente seus recursos para gerar valor, tenderá a prevalecer sobre uma rede composta por boas empresas, mas cujas relações sejam permeadas pelo oportunismo e pela divergência de objetivos, num ambiente e desconfiança mútua.

Segundo Gulati e Sytch (2008) e Alvarez et al. (2010), a existência de um nível de confiança inicial é condição para a emergência de uma rede com poucos participantes, mas, à medida que a rede evolui, atraindo novos integrantes, a complexidade do arranjo dificilmente poderá prescindir de mecanismos formais de governança para equilibrar as suas tensões internas.

Ainda para Gulati e Sytch (2008), a confiança interorganizacional consiste na interação prévia entre duas empresas, onde a premissa geral é que essa interação prévia cria uma 'familiaridade' que permite às empresas desenvolverem a confiança em si. Essa confiança, sendo reforçada, pode manifestar-se, na disposição da empresa em favorecer um determinado parceiro ao invés de outro, criando-se um padrão de repetidas trocas cooperativas, valendo-se de contratos menos burocráticos para facilitar esses acordos.

Segundo Alves, Balsam, Mura e Ferreira (2011):

Na formação de redes estratégicas, confiança e dependência mútua são características imprescindíveis para o sucesso da constituição do novo negócio (rede). Se uma empresa não conhecer a outra integrante na rede, a construção de confiança pode ser muito custosa. Também é importante para a formação que o parceiro invista recursos financeiros na rede (AHLSTRÖM-SÖDERLING, 2003). E como afirmam Dyer, Cho e Chu: “confiança é um antecedente importante para cooperação interorganizacional e de eficiência econômica” (DYER; CHO; CHU, 1998).

As redes de cooperação interorganizacionais, em sua ampla diversidade de configurações, evidenciam claramente mútuos benefícios de imagem, legitimidade, credibilidade, poder de barganha, redução de custos, vantagens competitivas, capacidade de inovação, eficiência econômica e aprendizagem, sendo, portanto, um espaço importante para compreensão das dinâmicas organizacionais.

### **2.2.1 Redes de Cooperação Horizontais**

Segundo Sordi et al. (2009), uma rede de cooperação horizontal é caracterizada pela intensa movimentação de informações técnicas entre atores que, apesar de competidores, conseguem cooperar entre si. Percebe-se assim, que as redes de cooperação horizontais possuem um escopo amplo, expandindo-se até o tratamento de organizações, indivíduos, seus objetivos, valores e interesses. É também ponto comum entre diversos autores, que tais redes seguem uma tipologia de redes sociais, assumindo assim dois vieses característicos fundamentais de existência: o viés operacional e o viés sócio técnico.

Para Carvalho (2010), uma rede de cooperação horizontal trata-se também de um agrupamento geográfico e setorial de empresas, decorrente da realização de ações conjuntas de cooperação e de economias externas (externalidades estatísticas e dinâmicas que impulsionam o crescimento econômico regional como a presença de fornecedores de bens e serviços especializados, disponibilidade de mão de obra qualificada, tecnologia e um conhecimento setorial avançado).

As características acima descritas trazem como consequências a geração de ganhos na eficiência coletiva dos atores participantes da rede, incentivo à geração de vantagens competitivas e oportunidades para inserção em novos mercados: possibilidades estas que, em geral, seriam dificilmente geradas mediante uma ação isolada.

Amato Neto (2009) e Carvalho (2010) comentam que a formação de redes de cooperação horizontais de empresas de um mesmo setor gera impactos diretos na escala e produtividade dos atores envolvidos, na formação de novos negócios e no poder de inovação daquele grupo de empresas.

Neste aspecto, Chennamaneni e Desiraju (2011) argumentam que essas empresas são beneficiadas por meio dos ganhos obtidos através da especialização e da concentração do setor, gerando e obtendo vantagens competitivas por meio da cooperação interorganizacional. Tal cooperação interorganizacional pode ser entendida como eficiência coletiva, capaz de gerar possibilidades de ganhos múltiplos como inserção dessas empresas em novos mercados, redução de custos, acesso a fornecedores e desenvolvimento de novos

processos e produtos. Este movimento baseado em ganhos multilaterais pode ser chamado de coopetição.

Ainda sim, apesar de todas as informações disponíveis na área, a caracterização de uma rede de cooperação horizontal é bastante difícil, considerando que esse modelo de sistema produtivo algumas vezes não pode ser distinguido claramente em categorias aglomeradas ou dispersas, ou seja, a delimitação dentre essas categorias muitas vezes não se fazem nítidas e, em determinadas situações, pode se fazer presente um mix de dois ou mais formatos de organização (AMATO NETO, 2009).

É preciso deixar claro que o ganho em eficiência de uma empresa não resulta somente do fato dela estar vinculada a uma rede, mas da capacidade efetiva de construção da eficiência coletiva. Eficiência esta, somente alcançada por meio do entendimento de que esta se traduz nos resultados gerados pelos processos de inter-relação dentre as empresas constituintes da rede, ou seja, por meio do fluxo informacional e de cooperação entre elas. Amato Neto (2009) aponta que essa cooperação exige algumas necessidades das empresas quando estas se organizam em redes como: a divisão do ônus voltado à Pesquisa e Desenvolvimento-P&D, o compartilhamento dos custos e riscos, a combinação de conhecimento tecnológico e competências, a proposição de uma gama de produtos mais diversificada e de qualidade superior, o compartilhamento de recursos e a ação conjunta para executar uma maior pressão sobre o mercado em que atuam.

Partindo desse pressuposto, o autor aponta três variáveis-chaves na formação de redes de cooperação horizontais: a flexibilidade, a diferenciação e a interdependência interorganizacional. No que tange à flexibilidade, sendo esta voltada ao aspecto produção e no aspecto inovação, como também no aspecto organizacional, esta se faz uma das maiores prioridades de uma rede de cooperação horizontal, pois em algumas situações a rede pode se auto-arranjar de acordo com suas necessidades e contingências.

Já no aspecto de diferenciação, este se trata diretamente em prover os benefícios inovadores gerados pela atuação em rede para todos seus atores. E a interdependência interorganizacional é traduzida por ser um mecanismo capaz de prever a formação de redes por meio da adoção de uma unidade organizacional.

Esta unidade organizacional é denominada governança e é definida por Silva(2006) como um conjunto de procedimentos, regras, instituições e atitudes que direcionam a atuação de seus administradores com o objetivo de suprir os interesses das partes relacionadas das empresas e dos financiadores da rede. De acordo com o autor, a conceituação de governança abarca um objetivo mais amplo direcionado a geração de condições das quais permitam a estruturação de uma organização com maior nível de racionalização, ética e pluralização generalizada da economia e sociedade.

Partindo dessas três variáveis formuladoras de mixes de modelos ou tipologias de atividade empresarial ou industrial organizadas em rede, emerge o construto da coopetição, traduzido como o montante de ações e resultados mais específico ocorrente dentro de uma rede de cooperação horizontal.

O construto da coopetição é composto pela junção de dois outros fatores comuns às empresas dos mais variados setores, estejam elas inseridas ou não em uma rede formalizada: a cooperação e a competição interorganizacional. Tal construto, a partir da década de 1990 vem se tornando evolutivamente mais popular, atestado isso por meio dos trabalhos de Harbison e Pekar Jr. (1998), Raweewan(2006), Gnyawali, He e Madhavan(2006), Gnyawali e Park (2011), Merofa e Bueno (2009), Hollerweger e Rohden (2012), dentre outros, onde, num consenso geral dentre esses autores, surge o contexto de que cooperar com o rival ou concorrente se trata da capacidade de se trabalhar em conjunto com este rival, tornando-se o trabalho em conjunto um fator determinante para o sucesso da empresa nos casos de formação de redes interorganizacionais.

Entretanto, a coopetição auxilia a customização da diversidade tecnológica e da combinação de formatos complementares de utilização de recursos entre empresas rivais, objetivando o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Tais aspectos positivos fomentados pela coopetição em redes de cooperação horizontais aguçam a importância de se mapear profundamente seus atores, conhecendo-os por completo (GARCÍA; VELASCO, 2007).

### 2.2.2 Principais tipologias de redes de cooperação horizontais

Existem várias denominações para caracterizar redes horizontais de empresas, dentre as mais conhecidas e utilizadas estão os termos: Arranjos (ou aglomerados) Produtivos Locais –APLs (que também podem ser caracterizar como redes verticais), Clusters, Sistemas Locais de Inovação – SLI, Sistemas Locais de Produção – SLP etc., mas todas possuem um pilar básico em comum, que é a existência de um tipo de comunicação, mínima que seja, mas existente, entre as empresas participantes de um setor produtivo em comum.

Dentro do construto das redes de cooperação horizontais existem várias denominações e classificações com vistas à melhoria do entendimento dos objetivos frente ao desejo de um grupo de empresas em formalizar uma rede de inter-relações. Essa facilitação está no entendimento dos atores em relação à forma de execução correta de ações necessárias para que os objetivos desejados com a formalização de uma rede sejam alcançados pelas empresas interessadas. Para esse trabalho, todas essas denominações serão tidas como tipologias que identificam diferentes modelos ou estágios de redes de cooperação horizontais de empresas.

São várias as abordagens, definições ou formulações dadas às redes de cooperação horizontais, ou ainda chamadas de alianças estratégicas. Todas essas denominações, no entanto, segundo Neves (2009), convergem em um único ponto: a necessidade que as empresas inseridas formalmente em uma rede possuem de sobreviver e se desenvolver, por meio da manutenção de uma região mercadológica já conquistada, ou ainda por meio da inserção em novos mercados, sendo esta atividade realizada em cooperação.

He e Fallah (2011) argumentam que inseridos no contexto das redes de cooperação horizontais, encontram-se vários moldes estruturais de relacionamentos, como parcerias, consórcios, *joint ventures*, *clusters*, integração vertical e horizontal, acordos de cooperação, organização virtual, redes de empresas flexíveis, dentre outros.

Nesse contexto, Neves (2009) argumenta que apesar do termo aliança ser único, muitas formas diferentes de abordagens ainda são encontradas. As tipologias expostas a seguir, possuem características próprias de definição e em relação a objetivos de formação das quais o quadro

apresenta. Entretanto, é válido apontar algumas características paralelas que alguns conjuntos de tipologias contêm segundo seus autores propositores.

O primeiro deles se trata do conjunto de tipologia proposto por Zaheer e Soda (2009), elencadas de acordo com os seguintes critérios: nível de centralização; modelo do mecanismo utilizado para a coordenação e; nível de formalização da rede, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipologia das redes de empresas de Zaheer e Soda

Tipologia	Características
Social Network: Redes Sociais	Sua característica principal é a informalidade nas relações interfirmas, ou seja, atuam com base em qualquer molde de contrato ou acordo formal, além de serem divididas em redes sociais assimétricas e simétricas. Nas redes sociais assimétricas existe uma organização central, que possui por objetivo fundamental gerenciar os contratos formais de disponibilidade ou fornecimento de serviços ou produtos entre as organizações participantes da rede. Já as redes simétricas são claramente caracterizadas pela ausência de um poder centralizado, isto é, todos os atores da rede compartilham o mesmo nível de influência dentro desta.
Redes Burocráticas	Caracterizam-se pela presença de um contrato formalizado, do qual é destinada a regularização não só das especificações para fornecimento de serviços e produtos, como também da própria estrutura em rede e suas condições para o relacionamento entre seus atores. Ainda este molde de rede pode ser subdividido em assimétrico ou simétrico.
Redes Proprietárias	Individualizam-se por meio de acordos formalizados em torno dos direitos de propriedade vinculada aos acionistas de empresas. Essa tipologia também pode ser enquadrar em assimétrica ou simétrica.

Fonte: Adaptado de Zaheer e Soda (2009)

O segundo conjunto de tipologias contendo essas características é o proposto por Hoffmann, Morales e Fernández (2007) que se apóia em quatro indicadores-chave, sendo eles: a localização, a direcionalidade, o poder e a formalização. A partir desses indicadores os autores propõem uma tipologia que está atrelada a algumas características de referência, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipologias de redes de empresas de Hoffmann, Morales e Fernández

Indicadores	Tipologias	
Localização	Dispersa	Aglomerada
Direcionalidade	Vertical	Horizontal
Poder	Orbital	Não Orbital
Formalização	Base Contratual Formal	Base Não Contratual Formal

Fonte: Adaptado de Hoffmann, Morales e Fernández (2007).

O Quadro 5 elenca as principais tipologias relacionadas por Hansen (2004) a redes de empresas ou alianças estratégicas.

Quadro 5 – Principais tipologias de redes de empresas de Hansen

Tipologia	Características
<i>Filière</i> ou Cadeia produtiva	Trata-se de uma relação que abrange um conjunto de estratégias organizacionais relacionadas entre si por meio de encadeamento tecnológico, coordenando estes os processos de transformação de produtos e bens.
<i>Supply Chain</i> – Cadeia de Suprimentos	Este formato de organização em rede trata-se do relacionamento entre clientes e fornecedores internos à cadeia de suprimentos de insumos, materiais e componentes. Desta forma, essa tipologia não somente tem caráter técnico e interno, mas também externo (direcionado este a clientes, fornecedores e concorrentes)

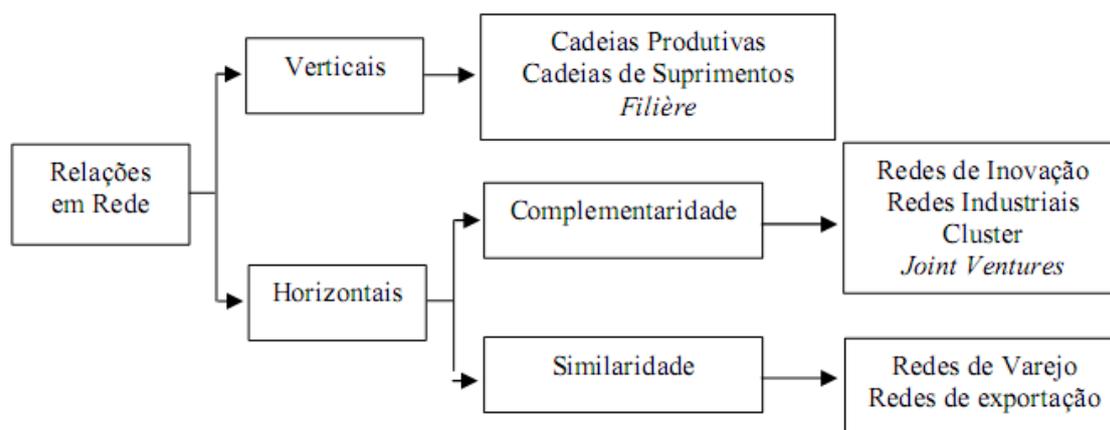
Tipologia	Características
	e por fim estratégico (voltado na busca por soluções sistêmicasinovadoras).
Parcerias	Considerado um formato cooperativo simples, queraramente possui umcontato formalizado. Os atores participantes deste molde de organização atuam comum nível elevado de informalidade, por um reduzido intervalo de tempo.
Consórcio	Essa tipologia abre a possibilidade de uma aliança mais concreta e duradoura, ondeno decorrer de suas atividades, essas empresas têm a percepção de novasoportunidades de negócio, onde seus objetivos podem ser ampliados dentro de umprocesso de evolução natural.
Cadeia Global de Valor	Trata-se do gerenciamento global de aglomerados produtivos tanto ordenados emcadeias gerenciadas pelos fabricantes como pelos compradores em paísesdiferentes. Frente a seu caráter global, este molde de atuação é utilizado para aavaliação das relações econômicas internacionais e comerciais, as tecnologiasempregadas e as estratégias para estas, os processos de gerenciamento de atividadeseconômicas e a detecção dos “gargalos” da produção.
<i>Clusters</i>	Apresentam-se como concentrações de instituições interconectadas e de empresasem determinadas regiões geográficas, das quais atuam em um mesmo segmentoindustrial. Essa tipologia tem a capacidade de afetar a competição de forma aexpandir a capacidade produtiva das empresas envolvidas, além de orientada aformação de novos negócios, a inovação entre outros objetivos nesse escopo.
Redes Flexíveis depequenas e médiasempresas	Formalização de alianças que objetivam a facilitação ao acesso de tecnologia erecursos indispensáveis à sobrevivência das MPMEs. Apresentam-se duas

Tipologia	Características
	opções de base para essa tipologia: sua inserção em uma rede vertical de relacionamento, por exemplo, como fornecedores de uma grande organização; ou a inserção em uma rede horizontal possuindo características de empresas idênticas do mesmo segmento e de flexibilidade.
Organizações e Cadeias Virtuais	Fundamentadas na necessidade de comunicação e informação, essas cadeias realizam os registros das informações provenientes dos fluxos físicos de bens materiais das empresas participantes da rede/cadeia, das quais podem ser distribuídas e acessadas por meio de uma variada e grande gama de canais. Ou seja, o objeto desta tipologia é a própria informação. O que as difere de um cluster está diretamente relacionada a formação geográfica, onde os atores de um cluster estão geograficamente próximos e os das cadeias virtuais, não necessariamente, estão dispersos no espaço geográfico.

Fonte: Adaptado de Hansen (2004)

Pereira (2005) sugere uma organização gráfica (apresentada na figura 1), com a possibilidade de análise da classificação das tipologias anteriormente citadas. Este modelo gráfico relaciona o escopo geral das redes de empresas diretamente às tipologias vertical e horizontal. Onde, para o autor, as redes verticais se fecham nos modelos de redes como Cadeias Produtivas, Cadeia de Suprimentos e as Filiais. Já para as redes horizontais, essas se subdividem em dois níveis: as redes de Complementaridade, que por sua vez estão divididas nos modelos de Redes de Inovação, Redes Industriais, Clusters e Joint Ventures, e as Redes de Similaridades, divididas em Redes de Varejo e Redes de Exportação.

Figura 1 – Modelo gráfico de classificação por níveis de tipologias de redes de empresas



Fonte: Pereira (2005).

### 2.2.3 Redes e Cooperação como Perspectiva de Análise

Como dito no início do trabalho, um pressuposto importante para a pesquisa é que a utilização da rede como perspectiva de análise permite uma abordagem contextualizada da ação econômica, a qual é usualmente utilizada por pesquisadores que argumentam a imersão social da economia. Tal pressuposto está apoiado na nova sociologia econômica, que, segundo Swedberg (2004), tem em Granovetter (1985) seu principal doutrinador. Em seus estudos, Granovetter (2005) destaca quatro princípios como centrais no relacionamento entre estrutura da rede e resultados econômicos: as normas e a densidade da rede; a força dos laços fracos; a importância dos buracos estruturais; e a interpenetração da ação econômica e não econômica.

Nohria (1992<sup>apud</sup> LOPES e BALDI, 2009), ao discutir a utilidade da perspectiva de rede para o estudo das organizações, aponta cinco premissas que justificam a adoção dessa perspectiva, que pode ser aplicada a qualquer nível de análise, como a de pequenos e grandes grupos, de subunidades organizacionais, de organizações como um todo, de regiões, de indústrias, de economias nacionais e de sistemas mundiais. Para o autor, a primeira premissa diz que todas as organizações são, em importantes aspectos, redes sociais e devem ser endereçadas como tal. As redes sociais são conceituadas como “um conjunto de pontos de intercessão (pessoas, organizações), ligados por um conjunto de relacionamentos sociais (amizades, transferência

de fundos, participação em atividades sociais comuns) de um tipo específico” (NOHRIA, 1992, p. 4 *apud* LOPES e BALDI, 2009, p. 1012). A segunda premissa é de que um ambiente organizacional é apropriadamente entendido como uma rede de outras organizações. A terceira premissa refere-se ao fato de que as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações são mais bem explicadas em termos de posição nas redes de relações. A quarta aborda a questão de que redes constroem ações, mas são moldadas por elas. Portanto, Segundo Lopes e Baldi (2009, p. 1013), concebe-se que:

[...] as redes estão em contínua construção, reproduzidas socialmente e alteradas como resultado das ações dos atores. Assim, redes podem ser entendidas como processo e como estrutura, continuamente moldadas e remodeladas pelos atores que são, por sua vez, limitados pelas posições estruturais nas quais se encontram.

A quinta premissa, completa o pesquisador, diz que a análise comparativa das organizações deve levar em conta suas características de rede.

De acordo com Powell (1987), há uma falha ao raciocinar a organização econômica como uma escolha entre mercados e relações contratuais de um lado e o planejamento consciente dentro de uma firma de outro. Esta falha reside em não se perceber a grande variedade que formas de arranjos cooperativos podem assumir. Powell (1990) dá ênfase aos padrões horizontais e verticais de troca, nos fluxos interdependentes de recursos e nas linhas recíprocas de comunicação que viabilizam a efetividade desses novos arranjos. O autor ainda afirma que a opção pela visão de contínuo mercado-hierarquia é falha, por não captar a complexa realidade das trocas e por desconsiderar o papel exercido pela reciprocidade e colaboração como mecanismo alternativo de governança.

Hardy, Lawrence e Grant (2005, p. 58), em suas pesquisas, assumem posição congruente com a de Powell (1990) ao apontarem redes como formas distintas das estratégias de cooperação que se baseiam em premissas de mercado e hierarquia. Os autores afirmam que:

Esta definição abarca uma ampla variedade de arranjos colaborativos e distingue-se, no entanto, daqueles relacionamentos que são cooperativos, mas em que cooperação é comprada, como nos relacionamentos comprador-fornecedor, ou em que ele está baseado na invocação de autoridades, como na cooperação entre uma agência regulatória e uma organização operando dentro de sua jurisdição.

Hardy, Lawrence e Grant (2005, p. 58) chamam a atenção para o fato de as redes virem sendo adotadas, crescentemente, em todos os setores da sociedade, para promover inovação, entrar em novos mercados e para lidar com problemas sociais intratáveis.

Ao colaborar, organizações acreditam equilibrar as diferenças entre elas — em termos de conhecimentos, habilidades e recursos — assim como desenvolver soluções sinérgicas e inovativas para problemas complexos que não podem resolver elas próprias.

Um ponto central abordado por esses autores é a questão de que embora a colaboração tenha potencial para produzir poderosos resultados, nem sempre esse potencial se realiza. Muitas ações colaborativas falham em gerar soluções inovadoras ou balancear as preocupações dos parceiros e até mesmo em gerar qualquer ação coletiva. Com isso, os autores propõem um modelo orientado por uma perspectiva discursiva para endereçar os problemas de cooperação e para examinar como a colaboração efetiva pode ser alcançada. As contribuições dos autores reforçam a necessidade de olhar a formação de redes como uma construção coletiva onde atores individuais e coletivos precisam negociar para equilibrar seus interesses e assim construir ao longo do tempo uma identidade coletiva, que deve guardar espaço para as diferenças, para o debate e para a mudança.

Vale salientar, que uma rede constitui-se em uma forma estrutural ou uma estrutura de governança pautada em mecanismos externos de coordenação com capacidade para produzir resultados tanto para as organizações envolvidas diretamente como para o conjunto de atores que compartilham o mesmo contexto institucional das organizações cooperantes. Desta forma, a rede por si só não é sinônimo de inovação, eficiência, desenvolvimento local, entre outros benefícios. Isso dependerá de como ela é concebida, de quem a integra, dos propósitos da sua formação, do contexto em que ela é formada, da sua extensão, dos recursos disponíveis para serem integrados ou trocados, dos mecanismos de coordenação empregados, das ações de outros atores diante de sua formação. A rede não pode ser assumida como uma panacéia para os problemas sociais de uma região ou local ou para resolução de problemas de gestão de organizações.

### 2.3 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

Dixon (2000) aborda a questão do compartilhamento sob dois significados: primeiro, dar uma parte, o que requer generosidade, e segundo, ter em comum um sistema de crenças compartilhado. Para esta autora, o termo compartilhar usado frequentemente, quando se fala do intercâmbio de conhecimento, pode aparentar uma escolha estranha de palavras, já que usualmente são utilizados termos como capturar, disseminar ou transferir. Entretanto, a autora afirma que a palavra certa nesse contexto é realmente compartilhar, que implica a ideia de dividir alguma coisa que se possui.

Ainda para Dixon (2000), a ideia de compartilhar conhecimento é baseada em três mitos, a saber: o primeiro deles é que basta às empresas construir bases de dados sofisticadas, que o conhecimento virá. As empresas adotam uma estrutura com bases de dados eletrônicas, enfim um estoque de conhecimento que se constitui em apenas armazenamento do conhecimento e da informação, quando o desafio é o uso desses recursos. O segundo mito é que a tecnologia, considerada imprescindível para o processo de compartilhamento da informação e do conhecimento, pode substituir o contato pessoal. A reunião de pessoas em um só espaço físico tem um alto custo (passagens, estadas, entre outras despesas), mas traz grandes resultados em termos de compartilhamento da informação e do conhecimento. O que ocorre na prática é que é necessário o uso da tecnologia combinado com o contato pessoal para a transferência ou compartilhamento do conhecimento e da informação. E o terceiro mito é baseado na crença de que a troca de conhecimento ocorre somente em organizações não competitivas ou com cultura para a colaboração e que, portanto, primeiro é preciso criar uma cultura de aprendizagem. Se as pessoas começam a compartilhar ideias e conseguem perceber a importância desse processo, o próprio compartilhamento cria a cultura da aprendizagem.

Marteletto (2001), em sua definição de redes sociais, contempla a ideia de compartilhamento de valores e interesses que, para promover o fortalecimento da rede, dependem do compartilhamento da informação e do conhecimento. Reportando-se às redes de trabalho nas organizações, Yu, Yan e Cheng (2001) também ressaltam os benefícios da cooperação e compartilhamento da informação, quando afirmam que a globalização dos negócios foi acelerada nas últimas duas décadas devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia de produção e informação, aumentando a pressão dos custos e ocasionando demanda mais agressiva dos clientes.

Também os sistemas de produção e distribuição têm sofrido mudanças intensas, trazendo novos padrões de relacionamento entre concorrentes, fornecedores e produtores, muitos desses relacionamentos, baseados nos princípios de redes. De acordo com Hanfield e Nichols, apud Shore e Venkatachalan (2004), dois parâmetros são essenciais para integração e coordenação da rede: colaboração e tecnologia.

Para esses autores, o trabalho em rede requer cuidadosa coordenação e integração. A colaboração, vista por eles como um processo social, é necessária para compartilhar a informação e, por conseqüência, o conhecimento, para integrar horizontalmente as operações da rede. Já o compartilhamento é visto mais como um processo tecnológico. A integração, necessária para administrar a rede, requer tanto colaboração quanto compartilhamento da informação.

A importância da tecnologia no processo de compartilhamento da informação e do conhecimento também é reconhecida por Davenport e Prusak (1998, p. 117), quando, referindo-se à transferência de conhecimento, afirmam que esse processo não poderia ocorrer “[...] sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação [...]”. Os autores chamam a atenção para a relevância dos valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa que são determinantes para o grau de sucesso da transferência do conhecimento. A importância das pessoas no compartilhamento da informação e do conhecimento é salientada por Davenport (1994) em outro trabalho, quando diz que:

- a) as organizações devem começar a pensar como as pessoas usam a informação, e não como usam os recursos tecnológicos;
- b) as informações que as pessoas consideram importantes nas organizações, em grande parte, não são passíveis de serem gerenciadas por recursos tecnológicos;
- c) as pessoas agregam valor aos dados interpretando-os e contextualizando-os, por isso os gerentes preferem obter informações das pessoas;
- d) as pessoas são ativos importantes e determinantes no contexto informacional, assim qualquer modelo ou mapa informacional deve incluí-las;
- e) a comunicação eletrônica só é possível se primeiro houver a comunicação face a face.

Coerente com essas afirmações, Dixon (2000) adverte que a tecnologia não substitui o contato pessoal. É claro que a tecnologia faz com que o compartilhamento da informação e do

conhecimento seja mais fácil, mas, apesar das ferramentas colocadas à disposição das pessoas para facilitar esse processo, Davenport e Prusak (1998) ressaltam algumas barreiras para a transferência do conhecimento nas organizações. Dentre elas, algumas podem ocorrer também nas redes sociais, como é o caso da falta de confiança mútua, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência distintos. Mas são barreiras passíveis de serem superadas, conforme propõem os autores, o são pelas próprias características das redes sociais.

Para que a transferência e conseqüente compartilhamento da informação e do conhecimento obtenham sucesso, esses autores destacam alguns aspectos:

- a) linguagem comum, sem a qual as pessoas não se entenderão e tampouco confiarão umas nas outras;
- b) necessidade, às vezes, do contato face a face;
- c) a cultura comum é ressaltada como um aspecto importante para melhor transferência do conhecimento, pois, segundo eles, “quanto mais próximas as pessoas estão da cultura do conhecimento que está sendo transferido, mais fácil é o compartilhamento e a troca” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 121);
- d) o status do possuidor do conhecimento, que inspira ou não confiança no conhecimento e na informação compartilhada. No entanto, no caso das redes, esses aspectos estão presentes no seu desenvolvimento. Caso contrário, elas já estariam fragilizadas ou nem existiriam. Prevalece uma linguagem e uma cultura comuns, oriundas dos próprios interesses, o contato independe da interação pessoal, e, quanto ao status do possuidor do conhecimento, ele já é reconhecido a partir do momento em que esse passa a ser integrante da rede. Portanto, entre as estratégias a que as redes sociais podem recorrer para se fortalecerem, está o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Porém, se conhecimento e informação, conforme salienta Figueiredo (2002), representam poder, reportando-se ao primeiro conceito, por que alguém compartilharia o que sabe?

Para responder a esta questão, Tonet (2004, p. 1) tece a seguinte afirmação:

A realidade vem mostrando às organizações a necessidade de criar e reter o conhecimento [...] para o cumprimento dos propósitos organizacionais; e também, necessidade de estimular colaboradores e parceiros a compartilharem o conhecimento que possuem e que as organizações precisam para apresentar bom desempenho organizacional.

Segundo Rêgo (2012), quando uma pessoa é abordada para compartilhar o que sabe, pede-se que ela invista um tempo valioso, frequentemente sem qualquer recompensa ou reconhecimento. Esse investimento de tempo pode ser significativo, visto que uma interação bem sucedida envolve a garantia de que uma ressonância suficiente ocorreu, para que o investigador do conhecimento fique satisfeito.

É também quase comum para o dono do conhecimento não querer compartilhar o que sabe, por causa do medo de perder poder percebido (GOMAN, 2002; BOISOT, 2002). Trabalhadores do conhecimento percebem que seus conhecimentos, na organização, incluem seu valor de negócio; os quais quando compartilhados, deterioram-se (HUSTED; MICHAILOVA, 2002). Essa percepção é ainda mais destacada em um ambiente competitivo, no qual empresas e trabalhadores lutam por melhores resultados e benefícios.

O comprometimento do tempo e a percepção de perda do poder são apenas dois exemplos de vários fatores de desejo que motivam ou inibem o compartilhamento do conhecimento. Clementi et al. (2012) identificam outros fatores individuais, como: confiança entre os participantes, capacidade de identificação e expressão do conhecimento, ganância, insatisfação com sistema de recompensas e benefícios, insegurança pessoal, não reconhecimento da linguagem e mecanismos utilizados no processo. Existem, também, fatores coletivos: cultura organizacional, burocracia e distância física. Particularmente em relação à burocracia, Joia e Lemos (2009) destacam que ela engloba a cadeia hierárquica de comando, a especialização do trabalho e a padronização dos procedimentos de cada função, bem como a inflexibilidade da estrutura organizacional.

Szulanski (1996) destaca em seu estudo que as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento estão na falta de capacidade de absorção (característica do recipiente), ambiguidade causal (característica do conhecimento em funcionar ou não em outra situação) e o relacionamento difícil entre a fonte e o recipiente (característica do contexto).

Já Alcará et al. (2009) argumentam que as barreiras ao compartilhamento do conhecimento são consequência da falta de confiança mútua, do medo do plágio, do roubo das ideias e da própria estrutura das instituições, que isola os pesquisadores em laboratórios, além do conhecimento inspirar um sentimento de propriedade, o que leva à sua proteção e eventual comprometimento de seu compartilhamento.

Ipe (2003) sintetiza a ação de compartilhamento do conhecimento na conjunção de quatro fatores: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e cultura organizacional. O primeiro diz respeito ao valor do conhecimento e sua natureza tácita ou explícita. A motivação apresenta aspectos internos (poder e reciprocidade) e aspectos externos (relacionamento e recompensas). As oportunidades foram divididas em canais de aprendizagem intencionais ou relacionais. Por fim, a cultura organizacional que interage continuamente com os três fatores anteriores. Entretanto, a ausência de um ou mais desses fatores em uma organização não impede totalmente o compartilhamento do conhecimento.

### **2.3.1 Transferência de Conhecimento**

Desde o final dos anos 1980, pesquisadores em gestão estratégica vêm retomando o interesse acerca do conhecimento nos estudos organizacionais e tem desenvolvido estudos que se focam na utilização pragmática para este conceito, tornando-a uma fonte privilegiada de vantagem competitiva (BACHMANN; INKPEN, 2011).

Apesar da ampla utilização do conceito de conhecimento, a definição continua a ser um tema de debate entre os pesquisadores. Um ponto de concordância, porém, é no recurso sistemático à distinção desenvolvida por Polanyi (1962), entre as características de conhecimento tácito e explícito.

Esta distinção é ainda muito utilizada e tem sido aprofundada nos estudos sobre a transferência (WINTER, 1987; ZANDER; KOGUT, 1995; HALL, 2000; SIMONIN, 1999, 2004). A oposição entre o conhecimento tácito e explícito conduz à definição de diferentes tipos de conhecimento, de acordo com o nível de barreiras à transferência. O conhecimento tácito não pode ser codificado. Portanto, tentativas de ensiná-lo a um indivíduo ou uma unidade organizacional supõe uma coleção de adaptações e utilização de mecanismos de transferência, permitindo comunicações mais efetivas, com intensidade de reuniões regulares face-a-face para permitir uma comunicação mais rica de documentos e detalhes.

Uma segunda característica do conhecimento é sua complexidade, que conforme Winter (1987) pode ser medido pelo número de informações necessárias para compor o conhecimento. Por sua vez, a definição de Simonin (1999) é mais plausível para entender o conhecimento como uma capacidade, uma vez que a sua complexidade seria derivada da interdependência de rotinas, recursos, tecnologias e indivíduos que são necessários para a constituição do conhecimento. Quanto maior a complexidade do conhecimento, maior a dificuldade para sua transferência (SIMONIN, 1999).

A terceira característica do conhecimento seria sua independência, ou seja, o quanto aquele conhecimento é proveniente de determinada tecnologia, equipamento ou habilidade humana, ou num sentido funcional do conhecimento na empresa, o quanto o conhecimento está ou não integrado a sistemas empresariais (SIMONIN, 1999). Winter (1987) e Zander e Kogut (1995) chamam de conhecimento sistêmico aquele que se apresenta articulado às funções, tecnologias e equipamentos empresariais, assim como faz parte de um processo integrado verticalmente a outras funções organizacionais. Logo, quanto mais independente da cadeia produtiva for o conhecimento menor a possibilidade de ser transferido (WINTER, 1987; ZANDER; KOGUT, 1995).

Minbaeva (2007) adiciona mais uma característica do conhecimento, que seria a sua capacidade de ser observado em uso ou não. Pode parecer o mesmo significado de conhecimento tácito e explícito, mas Minbaeva (2007) explica que o conhecimento pode ser explícito e não observado em uso, ou seja, embora existam manuais, regras e normas, o conhecimento é difícil de ser observado por uma pessoa não participante do processo. Por outro lado, um conhecimento pode ser tácito, muito difícil de ser codificado, mas fácil de ser apreendido em uso. Quanto mais difícil de ser observado em uso mais difícil é a transferência do conhecimento (MINBAEVA, 2007).

Portanto, em tese um conhecimento com um caráter tácito, complexo, independente e não observado em uso é muito mais difícil de ser transferido entre as unidades organizacionais que um conhecimento codificado, simples, sistêmico e observado em uso. Entretanto, seja o conhecimento mais fácil ou difícil de ser transferido, é necessário que a organização crie mecanismos de transferência de conhecimento.

A transferência de conhecimento depende dos princípios, estratégias, políticas, processos e estruturas que visam: estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações (crenças) sobre a realidade em que trabalham (NONAKA, TAKEUCHI, 1995). A empresa que deseja que este conhecimento dos indivíduos seja compartilhado necessita construir estruturas e mecanismos que facilitem a interação entre os indivíduos e troca de experiência (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001). Destaque para os sistemas de informação tecnológico, a comunicação direta e a socialização (CARLIE, 2004).

Os sistemas de tecnologia da informação permitem a operacionalização do conhecimento explícito da empresa. É adequado para os casos em que as diferenças e dependências entre os atores são conhecidas (CARLIE, 2004). As ferramentas de tecnologia da informação são pouco úteis para a gestão e transferência de conhecimento tácito, assim como também não podem ser aplicadas para o compartilhamento das práticas e habilidades específicas dos empregados da empresa. Por outro lado, dada uma orientação estratégica da empresa para a codificação do conhecimento, os sistemas de tecnologia da informação não somente podem ser úteis para reunir o estoque de conhecimento da empresa, como para facilitar a disseminação eficiente entre os pares da empresa pelo acesso a base de dados (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Portanto é uma ferramenta típica para a gestão e compartilhamento do conhecimento explícito, simples, sistêmico e observável em uso.

A "visão baseada em conhecimento" (KOGUT; ZANDER, 1992; CONNER; PRAHALAD, 1996, SPENDER; GRANT, 1996) colocou o conhecimento no centro da análise da teoria da empresa. A noção de transferência de conhecimentos é especialmente importante, pois é o elemento central que define uma empresa. As empresas são comunidades sociais que usam sua estrutura relacional e sistemas de codificação comum para aumentar a transferência e comunicação de novas competências e capacidades (ZANDER; KOGUT, 1995).

Ainda segundo Zander e Kogut (1995), a transferência de conhecimento leva à integração e coordenação de conhecimentos especializados, pois torna possível a replicação. A replicação e a difusão interna de conhecimento e competências envolvem a transferência de competências ou a implantação de uma regulação econômica concreta para o outro (TEECE et al., 1997).

Para Nonaka (1994), a transferência de conhecimentos também desempenha um grande papel na criação de novos conhecimentos. É definida por Argote et al. (2000) como o processo por meio do qual uma unidade (por exemplo, grupo, departamento, divisão ou organização) é afetado pela experiência do outro. A transferência do conhecimento nas organizações se manifesta por meio de alterações no conhecimento ou atuação na unidade de destinatário.

Este processo de transferência é altamente complexo. Para Szulanski (1996), o intercâmbio de conhecimento organizacional consiste em uma réplica exata ou parcial de uma teia de relações de coordenação ligada a recursos específicos, de modo que um conjunto diferente, mas semelhante de recursos seja coordenado por uma teia de relações muito semelhantes.

A importância da transferência de conhecimento intraorganizacional é destaque nos estudos de muitos domínios de gestão: criação de conhecimento (NONAKA, 1994), o desenvolvimento da produtividade (EPPLÉ et al., 1996), de gestão e das multinacionais (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). Todavia a partilha de conhecimentos entre as organizações desperta interesse, particularmente quando se analisam as redes de relacionamentos. Uma empresa que sabe como organizar e gerenciar uma coleção de relações interorganizacionais melhora de seus processos de aprendizagem (POWELL, 1998). Uma empresa, portanto, deve ser capaz de entrar em redes e para fazer isso, ela deve desenvolver “know-how de colaboração” (SIMONIN, 1997), pois fazer parte de uma rede de cooperações de sucesso dá à empresa a reputação de ser um "parceiro importante" (POWELL et al., 1996), o que pode ser útil no estabelecimento de seus processos em busca de vantagem competitiva.

Esta reputação também é útil na definição de cooperações futuras. Neste contexto, a transferência de conhecimentos de uma empresa para as demais, pode desempenhar um papel importante, porque ajuda a entrar e reposicionar a organização na rede. Portanto, a transferência de conhecimento é uma vantagem considerável na construção de capacidade relacional de uma empresa.

Esta noção de capacidade relacional é definida por Lorenzoni e Lipparini (1999) como a capacidade de uma empresa em desenvolver, integrar e transferir conhecimentos com os diferentes atores em uma rede. A transferência do conhecimento com outras organizações pode, portanto, ser concebidas como um elemento central na criação de conhecimento e desenvolvimento.

Segundo Powell et al. (1996), as empresas precisam aprender a forma de transferência de conhecimentos por meio de alianças e localizar-se nas posições que lhes permitam manter o ritmo de aquisição de conhecimentos valiosos.

Os participantes envolvidos na transferência são geralmente definidos como fonte de uma empresa que transfere conhecimentos e enquanto o destinatário é da empresa beneficiária (SZULANSKI, 2000). Em sua análise da transferência de conhecimentos, Argote e Ingram (2000) mostram que esta consiste em deslocar reservas de conhecimento. Existem três tipos de reservas: os membros individuais de uma organização, as tarefas que assumem e as ferramentas e tecnologias que utilizam. Por meio da interação formam-se redes de reservatórios.

Em princípio, a transferência pode ser feita por meio do deslocamento de um ou outro dos elementos dessas redes. Na prática, essa transferência é complexa, porque cada componente da rede deve ser compatível com o contexto organizacional do destinatário. Assim, deve haver compatibilidade entre os conhecimentos transferidos e o contexto organizacional do destinatário. Isto é sublinhado por Inkpen e Dinur (1998). Estes autores mostram que quanto mais as variáveis contextuais são semelhantes às da fonte, mais facilmente se dará a transferência, e maior a probabilidade de sucesso.

De acordo com Inkpen e Dinur (1998), a natureza das relações entre a fonte e o receptor influencia o sucesso da transferência, uma vez que pode facilitar a compatibilidade entre o conhecimento e o contexto organizacional do destinatário. A interação entre a fonte e o receptor desempenha um papel fundamental na transferência de conhecimento (BAUM; INGRAM, 1998; HANSEN, 1999; SZULANSKI, 2000; SIMONIN, 2004).

Diversos fatores são apontados como significativos no processo de transferência de conhecimento. Dentre eles, destacam-se o compromisso recíproco, a capacidade adaptativa do receptor, o domínio do processo de transferência da fonte, capacidade da fonte em lidar com aspectos informais e capacidade de adaptação do conhecimento.

O compromisso recíproco entre a origem e o destinatário no processo de transferência de conhecimento é analisado a partir do tempo estimado pela fonte na relação, que permite

analisar seu grau de seu compromisso, assim como o tempo e o pessoal que será dedicado à transferência (SIMONIN, 2004).

O compromisso do beneficiário no processo de transferência é observado, quando ele também concorda em dedicar tempo e pessoal. Ser receptivo à informação externa é, na verdade o processo de transferência, essencial para o sucesso e aprendizagem bem sucedida (HAMEL, 1991). Assim, tempo e pessoal dedicado à transferência podem ser um indicador tangível dessa receptividade (SIMONIN, 2004). Outro indicador dessa receptividade é a vontade do destinatário para adaptar o seu contexto organizacional, em consonância com o conhecimento transferido.

A capacidade da fonte em fazer a transferência depende de quão bem ela domina os conhecimentos transferidos. Szulanski (2000) sugere associar à noção de dominar o conhecimento, o fato que há medidas concretas de desempenho relacionadas com o conhecimento de execução. Além disso, a experiência passada na realização de transferências é um indicador do domínio do processo de transferência. Um indicador útil dessa experiência é o número de transferências feitas anteriormente (TSANG, 1999; SZULANSKI, 2000; SIMONIN, 2004).

A natureza tácita de certos elementos torna particularmente difícil a transferência de conhecimentos (WINTER, 1987). A falta de formalização de parte do conhecimento contribui para a ambigüidade causal, que é uma das principais barreiras para a transferência bem-sucedida (SZULANSKI, 2000; SIMONIN, 2004). Portanto, uma transferência bem sucedida supõe dominar a forma de gerir os aspectos do conhecimento informal.

Por outro lado, segundo, Argote e Ingram (2000), o domínio dos aspectos informais supõe a capacidade de adaptação de ambos, origem e destinatário. De fato, o conhecimento deve estar em consonância com o contexto no qual é aplicado. Esse contexto é definido pelos participantes no processo de transferência, tarefas que assumem, ferramentas e tecnologias que usam, ou, mais genericamente, na visão de Inkpen e Dinur (1998), de acordo com um conjunto de dimensões, como cultura, estratégia, processo de decisão, ambiente e tecnologia.

Dada a importância da relação entre o contexto organizacional e o conhecimento, a existência de fortes diferenças culturais pode levar a fonte a desenvolver métodos de transferência

específicos que são projetados para superar essas diferenças. Szulanski (2000) distingue dois níveis de diferença: cultura organizacional e cultura nacional. A capacidade de uma empresa reconhecer o valor da informação externa nova, assimilá-lo e usá-lo para criar valor é outro aspecto significativo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A capacidade de absorção é essencial para a transferência bem sucedida. Szulanski (2000) avalia a capacidade de absorção de acordo com a experiência do receptor em atividades relacionadas com o conhecimento transferido.

Duas dimensões são utilizadas para definir os componentes do método de transferência: objetivos estratégicos da transferência e os mecanismos utilizados. Algumas bases teóricas dos estudos sobre transferência de tecnologia ou gestão do conhecimento, no contexto de alianças, podem ajudar a definir objetivos da transferência de conhecimento entre empresas.

A transferência de conhecimentos para um parceiro pode ser feita com objetivo de economizar recursos na própria organização, para ações cuja realização depende das relações com este parceiro. Além de motivos econômicos para a transferência, esta pode contribuir para melhorar a relação entre a origem e o destinatário. O objetivo não é, portanto, reduzido a uma simples busca de vantagens que podem ser diretamente avaliadas a partir de um ponto de vista financeiro (PREVOT; SPENCER, 2006). Entre outras coisas, a transferência é susceptível de gerar um efeito de retroalimentação. Após a transferência feita, a fonte pode obter vantagem nos benefícios das melhorias feitas pelo destinatário no processo assimilação do conhecimento transferido.

A transferência também pode ser usada como uma forma de criar relações específicas entre a origem e o destinatário. Uma vez que leva a uma partilha de conhecimentos e, portanto, fornece uma base para o comércio com base nas particularidades dos parceiros, a transferência pode ser uma fonte de criação de vantagens relacionais. Dyer e Singh (1998) definem estes como os lucros gerados por uma relação de troca, que não pode ser gerado por uma única empresa, e só pode ser criado por meio da contribuição comum dos diferentes parceiros.

Também pode desempenhar o papel de catalisador na criação de novos conhecimentos. Graças à transferência, a fonte irá favorecer o surgimento de aprendizagem em comum com o receptor. Transferência também pode ser uma forma de implementar estratégias e métodos

organizacionais. Finalmente, pode ser concebida como uma estratégia em si mesma, seguindo o exemplo da organização das empresas japonesas no setor automotivo.

Ao compartilhar sua produção de know-how com os seus fornecedores, a Toyota estabeleceu uma regra para a partilha: a ideia de que a propriedade do conhecimento em atividades de produção não existe mais, e que o conhecimento é concebido como propriedade da rede constituída pela Toyota e seus fornecedores. Por isso, em longo prazo, é possível o compartilhamento de benefícios oriundos da Toyota entre todos os fornecedores da sua rede (DYER; NOBEOKA, 2000).

### 3. ESTUDO DE CASO: A REDE DE COOPERAÇÃO EM LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS LABFORTE

#### 3.1 O MERCADO DE MEDICINA DIAGNÓSTICA

Segundo a Sociedade Brasileira de Medicina Diagnóstica – SBPC (2014), o mercado de Medicina Diagnóstica engloba exames de análises clínicas, Radiologia e diagnósticos por imagem. Para Viera (2011), até o início dos anos 1990, os exames de análises clínicas eram conduzidos por médicos de uma forma não padronizada, nos seus consultórios ou em laboratórios de pequeno ou médio porte. O mercado era altamente fragmentado e dependente do reconhecimento de marcas locais. Ainda segundo esta organização, desde meados dos anos 90, o mercado de análises clínicas tem sofrido mudanças significativas, como resultado da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da implementação de novas técnicas e serviços capazes de processar testes diagnósticos com alta precisão, eficiência e em volumes maiores. O uso dos recursos da robótica e da computação tem sido o diferencial nas estratégias competitivas. O nível de investimento necessário para a implementação de tais tecnologias aumentou a importância de se alcançar economias de escala, consequentemente conduzindo o movimento de integração do mercado.

Dados da SBPC (2014) demonstram que, atualmente, o segmento apresenta algumas tendências que são comuns entre os mercados globais e o brasileiro:

- a. O desenvolvimento do diagnóstico por imagem como uma ferramenta importante para o mercado de medicina diagnóstica;
- b. O desenvolvimento de novas tecnologias para o desempenho das análises clínicas e o uso da robótica e de novas máquinas automatizadas capazes de processar exames em maior velocidade e precisão;
- c. Consolidação do mercado, através de estratégias para aquisições em novas regiões, seguidas de expansão orgânica;
- d. Oferecimento de serviços de apoio (serviços de laboratório-para-laboratório) para laboratórios de pequeno e médio porte, e mesmo para os grandes, em caso de exames raros;
- e. Convergência entre análises clínicas, radiologia e diagnósticos por imagem - assim são feitos os dois tipos de exames na mesma unidade de atendimento, para a conveniência dos pacientes;
- f. Aumento de segurança e confiança pelos médicos nos testes diagnósticos, aumentando, assim, a demanda por estes exames e a receita gerada por eles;
- g. Envelhecimento da população e aumento da expectativa de vida;
- h. Aumento do conhecimento público sobre saúde em geral e medicina diagnóstica por causa da mídia e da Internet;

- i. Criação de novos exames direcionados para detecção de doenças, consolidando o conceito de medicina preventiva;
- j. Constante desenvolvimento de novos medicamentos, gerando a demanda de pesquisa clínica para a sua aprovação;
- k. Busca incessante por certificados de qualidade;
- l. Racionalização da administração.

Vieira (2011) comenta que os Laboratórios de Análises Clínicas - LACs, vem sofrendo transformações tecnológicas e científicas com o avanço dos métodos de diagnósticos e da medicina, desta maneira, o desenvolvimento das empresas e do comércio estão estabelecendo novas formas de conquistar o cliente. Este novo modelo de abordagem e fidelização, faz com que a área médica apresente reflexos desta nova forma de gestão dos serviços tendo a necessidade de adaptar-se às recentes exigências, tanto por partes dos consumidores, quanto pelos planos de saúde, conselhos profissionais e pelos órgãos governamentais.

Com toda a disputa de mercado, as empresas necessitam reavaliar sua gestão para garantirem a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e que vem sendo dominado pelas grandes redes nacionais e multinacionais. Diante do crescimento de grandes redes laboratoriais, surgimento de laboratórios públicos e incorporação de redes multinacionais na concorrência pelo mercado, a sobrevivência de pequenos e tradicionais laboratórios fica cada vez mais ameaçada.

Ainda segundo Vieira (2011), diversas transformações políticas, sociais e mercadológicas modificaram o segmento dos negócios na área de análises clínicas. É possível perceber a necessidade de profissionalização dos gestores, o aumento das exigências e percepção dos clientes, grandes laboratórios surgindo e tomando espaço no mercado, eliminando pequenos laboratórios, influências políticas e complicações com planos de saúde e provedores de receitas. O registro mais expressivo de todas essas mudanças é a ruptura de laboratórios com o sistema público de saúde, onde os laboratórios deixaram de atender usuários do SUS após diversas tentativas para aumentar os honorários pagos pelos serviços.

Para Pinheiro (2012), a oferta de maior número de exames ou utilização de um método de análise não é mais determinante para escolha de um laboratório. As facilidades de acesso aos equipamentos analisadores, aquisição de kits diagnósticos, e a utilização dos serviços de

laboratórios de apoio já permitem a paridade entre os grandes e pequenos laboratórios. A evolução dos laboratórios é resultado do surgimento de novos equipamentos, da rápida transformação da tecnologia laboratorial, do progresso da informática, da inserção de métodos, que eram restritos a laboratórios de pesquisa, nas rotinas laboratoriais, além da associação entre empresas e laboratórios como também pela compra de pequenos laboratórios por redes de grande porte. Com todos esses elementos, na procura de maior excelência do processo produtivo, torna-se obrigatório a profissionalização dos gestores e administradores do laboratório.

Ainda para Pinheiro (2012), cientes de que profissionais sem capacitação desqualificam os laboratórios para disputa de mercado, proprietários e gestores vêm percebendo que é preciso repensar os rumos dos laboratórios, direcionando seus serviços de forma a atender as expectativas e as necessidades dos clientes.

Segundo dados da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica / Medicina Laboratorial - SBPC/ML, com um número estimado de 15 000 laboratórios, o setor de análises clínicas no Brasil tem sido palco de aquisições agressivas, lideradas pelos gigantes Diagnósticos da América - DASA e Grupo Fleury. Juntos, estes dois grupos compraram 40 empresas nos últimos dez anos, fortalecendo suas posições de líderes e transformando a rotina dos laboratórios de pequeno e médio porte num constante desafio. Já o Laboratório Sabin iniciou seu processo de aquisições e fusões em 2010 e, somente em 2012, 38 unidades de laboratórios clínicos foram acrescentadas ao grupo.

Na Bahia, grupos com Fleury, DASA e Sabin também têm atuado cada vez mais fortemente. A mais recente aquisição de laboratórios baianos foi feita em 2012 pela Sabin, que comprou as operações do Laboratório Labaclen, que contava com onze unidades na Bahia.

Estudos da SBPC/ML ainda trazem os seguintes dados sobre o mercado brasileiro:

1. Tamanho do Mercado – US\$ 5.2 bilhões
2. Crescimento Anual - 7,3%
3. Mercado Fragmentado com cerca de 15,000 Laboratórios e 45.000 Postos de coletas

Quanto ao serviço público de saúde, existem cidades com pequenos laboratórios públicos municipais, construídos com alto investimento, com instrumentos modernos e aquisição de analisadores de alto nível tecnológico, tornando-se também mais um concorrente para os laboratórios tradicionais de pequenas cidades.

Para Vieira (2011), também se deve levar em consideração a influência da política de implantação de sistemas de qualidade, impostas por fatores mercadológicos e governamentais. Com a criação de requisitos e critérios de avaliação, torna-se maior a cobrança das vigilâncias sanitárias já que os padrões e normas já definidos, tornam os laboratórios passíveis da aplicação de multas e autuações, bem como a rescisão do alvará sanitário de funcionamento. Independente dos objetivos da criação das certificações de qualidade sejam elas comerciais, políticas ou fiscais, os laboratórios são submetidos às leis e regulamentações que devem ser obedecidas, segundo a legislação vigente.

Atualmente, um dos principais embates dos laboratórios de análises clínicas se dá em relação aos preços pagos pelos planos de saúde pela realização dos exames. Muitos planos se baseiam na tabela de valores paga pelo SUS para não reajustar seus valores, na execução dos mesmos exames do plano público. Este fato tem atingido, sobretudo, a capacidade das empresas de gerarem resultados suficientes para seu crescimento e evolução. A consequência mais evidente desta situação é a quebra de contrato de alguns laboratórios com o sistema público de saúde. Nesse sentido os laboratórios sofrem exigências para melhoria da prestação do serviço, porém, sem incentivos e sem auxílio financeiro para os investimentos necessários à adaptação exigida pelo governo e pelo mercado, torna-se necessário a criação de estratégias alternativas de sobrevivência e crescimento. Uma destas alternativas é a criação de redes de cooperação para inovação e fortalecimento das ações de pequenos laboratórios, a exemplo da Rede LabForte, atualmente a maior rede de cooperação em laboratórios de análises clínicas do norte e nordeste do país.

### 3.2 A REDE LABFORTE

Um só foco. Linguagem única. Uma só rede. Os laboratórios do estado da Bahia se unem em três pilares: qualidade, tecnologia e confiança(Rede LabForte).

A Rede Labforte é uma iniciativa de associativismo do setor de laboratórios do Estado da Bahia. Juntos, os trinta e cinco associados desenvolveram um método de gestão na busca por maior competitividade no mercado, maior poder de barganha com fornecedores e ainda aperfeiçoamento do sistema de gestão e governança.

Desde os seus primeiros movimentos, a Rede teve como objetivos prioritários a preservação e atendimento aos interesses da classe de laboratórios de análises clínicas; o fomento à implementação de elevados padrões de ética profissional; o estímulo e o apoio ao desenvolvimento e melhoria dos serviços dos laboratórios associados; a promoção de ações de benefício coletivo à classe; estabelecimento de intercâmbio com entidades congêneres e afins; incentivo às ações de cooperativismo e associativismo entre os laboratórios, objetivando o enfrentamento de dificuldades técnicas e mercadológicas comuns.

Os primeiros movimentos vinculados à Rede LabForte se iniciaram em meados de 1997, quando seis proprietários de laboratórios de análises clínicas se reuniram com o objetivo de trocarem informações sobre temas variados como administração laboratorial, estratégias de gerenciamento técnico, introdução de novas tecnologias, implantação de sistemas de qualidade e outros assuntos relacionados à gestão de laboratórios de análises clínicas. Como fruto desta primeira reunião, decidiu-se pela manutenção da mesma, com uma frequência de uma reunião mensal, que aconteceria todo último sábado de cada mês. Estas reuniões teriam como intuito a discussão acerca de problemas relacionados à rotina dos laboratórios, troca de experiências científicas e, sobretudo, discussão sobre novas alternativas de gestão. Desta forma, surgiu um grupo de estudo que mais tarde originaria a Rede Labforte.

Inicialmente, os encontros do grupo apresentavam-se mais como uma troca de experiências, onde cada um apresentava seus principais problemas e o grupo ficava na incumbência de apresentar soluções ou minimizar os efeitos prejudiciais daquela questão. Com a evolução e o amadurecimento do grupo, em 1998, os estudos passaram a ser mais consistentes e sistematizados, a qualidade dos exames nas fases pré-analíticas, analítica e pós-analítica, passaram a ser foco dessas reuniões e, os resultados obtidos dos estudos, passaram a ser implantados e testados nas unidades dos participantes desse grupo inicial.

A implantação destas sugestões de melhorias acabou por representar um grande salto de qualidade nos laboratórios envolvidos e, como resultado deste desempenho superior, o setor de laboratórios de análises clínicas passou a dar uma atenção especial às iniciativas deste grupo de empresários, tendo suas experiências apresentadas em vários trabalhos e palestras nos encontros e congressos da categoria.

Nos primeiros meses de 1999, inspirado pelo conceito das BPLC (Boas Práticas de Laboratório Clínico), um dos integrantes do grupo de estudo, iniciou os preparativos para a implantação do sistema de qualidade ISO/9002. Àquela época não existiam laboratórios certificados ou acreditados, portanto, os modelos de documentos e a formatação da adaptação da norma à atividade eram inexistentes, sendo necessária a criação e montagem de toda a documentação para a certificação. Mais uma vez, a colaboração dos integrantes do grupo neste período, acoplado aos estudos já realizados, foram de fundamental importância para o sucesso dos trabalhos.

Baseados na intenção da cooperação mútua e no espírito de união com fins de troca de informações e busca de formas compartilhadas de melhoria da qualidade e da competitividade, este grupo inicial começou a crescer e a reunir laboratórios de todas as regiões da Bahia, tais como: Salvador, Feira de Santana, Vitória da Conquista, Ilhéus, Itabuna, Serrinha, Jacobina, Seabra, Alagoinhas, Porto Seguro, Santo Antonio de Jesus, Itapetinga, Ipirá, Itaberaba e Jequié.

Paralelo a este movimento na Bahia, surgia em Minas Gerais, um grupo de laboratórios que se denominava RedeLab com o principal objetivo de aglutinar laboratórios para montar uma

grande rede a nível nacional. Tendo recebido informações sobre os trabalhos desenvolvidos e os princípios desta iniciativa baiana, os laboratórios baianos foram convidados para estruturar a RedeLab Bahia. O que inicialmente se configurava como um grupo de estudos passou por um processo de maturação. As reuniões mensais passaram a ser mais estruturadas com: palestras, debates, apresentações, consultorias técnicas etc.

Já integrados à RedLab, os laboratórios baianos colaboraram com a implantação do LabRede em Belo Horizonte, que se tratava de uma usina de processamento de exames, pertencente aos integrantes da RedeLab, cujo principal objetivo era retirar a dependência dos integrantes da rede dos grandes grupos empresariais do setor, muitas delas multinacionais.

Esta tentativa inicial de colaboração entre os laboratórios mineiros e baianos que cegou a contar com 118 integrantes apresentou, no entanto, uma série de problemas de gestão que agravadas pelo distanciamento geográfico, culminou com a interrupção desta iniciativa.

Finalmente, após terem experimentado estas primeiras experiências de cooperação e associativismo, os membros baianos remanescentes da RedLab decidiram, em 2007, darem continuidade às suas atividades cooperadas através da Rede LabForte e, somente em 07 de fevereiro de 2009, esta relação foi legalmente formalizada por meio do seu primeiro estatuto.

Atualmente, a REDE LABFORTE encontra-se num estágio maior de solidificação, constituída de trinta e cinco laboratórios, sendo três localizados em Salvador e os demais nas principais cidades do interior do estado, tem alcançado vários objetivos e desenvolvidos novas ações como: a construção da Sede em Feira de Santana; a aprovação do seu 1º e 2º Estatutos; a aprovação do Regimento Interno; a parceria com Laboratório de Apoio; a criação de Usina de Exames; a aprovação do Projeto da Rede pelo SEBRAE Nacional; a participação do Prêmio MPE Brasil 2011 com a aprovação de cinco laboratórios da Rede; a criação da Central de Compras; a realização do Planejamento Estratégico da Rede LabForte e a formatação do Planejamento de Marketing para a Rede.

Foi este pensamento de parceria que fez com que pequenos laboratórios se unissem e assim conquistassem resultados expressivos, seja na qualidade e custo dos insumos, seja nos processos de exames bioquímicos e mesmo na prestação de serviços por meio da realização de exames para o SUS e para planos de saúde, trazendo benefícios que não se limitam à questão econômica, mas traz também importante impacto social nas comunidades em que atua. Somente no ano de 2012 foram realizados mais de 14 milhões de exames e em 2013 esse número chegou a 16,5 milhões. A central de compras gerenciada pela rede realizou, em 2012 um volume de compras na ordem de 27 milhões de reais e em 2013 este número superou os 30 milhões de reais.

Conforme já citado, as empresas associadas à rede estão localizadas em sua maior parte nos municípios do interior baiano e é composto por micro e pequenos empresários do setor, compreendendo o maior conglomerado de análises laboratoriais do Norte e Nordeste do Brasil.

Tabela 1 - Distribuição por município do Estado da Bahia

<b>CIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Irecê	1
Itamarajú	1
Feira de Santana	13
Salvador	3
Jaquié	1
Vitória da Conquista	3
Itapetinga	1
Ilhéus	1
Serrinha	1
Santo Antônio de Jesus	1
Itabuna	1
Porto Seguro	1
Gandú	1
Seabra	1

Jacobina	1
Alagoinhas	1
Ipirá	1
Cruz das Almas	1
Senhor do Bomfim	1
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Fonte: Rede LabForte (2014)

Se contados os laboratórios parceiros que não estão diretamente ligados à rede, mas que usufruem dos serviços prestados pela mesma (central de compras, cursos e treinamentos, locação de máquinas e serviços compartilhados), a capilaridade da Rede LabForte passa para mais de 200 participantes beneficiários, com mais de 1200 colaboradores diretos e presença em 88 cidades do estado da Bahia.

Quadro 6 – Lista dos Laboratórios Associados Diretos

ADALAB	Itaberaba
ANACLI	Feira de Santana
ANALISE	Feira de Santana
ANÁLISES	Vitória da Conquista
BIOCENTER	Feira de Santana
BIOLAB	Feira de Santana
CLAB	Salvador
CLILAB	Feira de Santana
DOM EDUARDO	Ilhéus
DOM PEDRO	Feira de Santana
DIAGNÓSTICA	Jequié
ESTRELA	Serrinha
EXAME	Feira de Santana
EXAME	Salvador
FERNANDO QUEIROZ	Santo Antonio de Jesus
GASTROLAB	Feira de Santana

IHEF	Feira de Santana
LABACLIN	Cruz das Almas
LABI	Feira de Santana
LABO	Vitória da Conquista
LABOR	Itapetinga
LABORE	Feira de Santana
LACLIG	Gandu
LACSAÚDE	Seabra
LAD	Salvador
LADE	Feira de Santana
LAP	Itabuna
LAPEC	Jacobina
MOURA LAVIGNE	Alagoinhas
PLASMA	Ipirá
POLICLÍNICA VIDA	Vitória da Conquista
PRÓ-DIAGNÓSTICO	Feira de Santana
SANTA MARIA	Porto Seguro
SPALAZANNI	Salvador
VITALAB	Feira de Santana

Fonte: Rede LabForte (2014)

### 3.2.1 A Operação da Rede

Quanto ao seu modo de operação, a rede realiza assembleias mensais em Salvador e duas convenções estaduais por ano que acontecem no interior do estado. Nestas reuniões, são discutidas e decididas, de forma democrática e deliberada, as ações a serem desenvolvidas. Nestas reuniões também são desenvolvidas as estratégias de educação continuada para os associados e colaboradores da rede, são levantadas as necessidades de consultoria tecnológica e de gestão para o desenvolvimento da rede e dos associados,

Outra ação relevante desenvolvida pela associação é o programa de padronização de insumos, processos e equipamentos. Em convênio com o Sebrae e com a Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB, a rede tem desenvolvido uma série de ações para qualificar seus associados na implantação de sistemas de gestão da qualidade. Atualmente, por intermédio destas ações, alguns dos laboratórios já detêm certificações da qualidade baseados na norma ISO 9000.

Enunciados de missão, visão e valores da rede podem ser vistos a seguir:

Missão:

Encantar os associados para promover o fortalecimento da rede com transferência de conhecimento, geração de valor e acesso a tecnologia.

Visão:

Ser uma rede de referência nacional no conceito do associativismo com inovação, na busca de talentos, promovendo crescimento constante e sustentabilidade aos seus associados.

Valores:

- Ética;
- Transferência de experiência e conhecimento;
- Compromisso;
- Cooperação;
- União.

Através dos enunciados acima, de visão, missão e valores, percebe-se a clara intenção dos integrantes da rede em proporcionar um ambiente de cooperação voltada para os benefícios mútuos dos seus associados, sempre em busca de vantagem competitiva baseada na transferência de conhecimento que é o tema principal desta tese.

Segundo os associados da rede, a razão pelos resultados alcançados tem sido a troca constante de informações, científicas e de gestão entre os associados, maior investimento na qualificação dos colaboradores e acesso facilitado à tecnologia de ponta. Com isto, após sete anos de atividades, a Rede LabForte já é reconhecida nacionalmente pelo seu potencial agregador e multiplicador de experiências e benefícios para os *stakeholders* e *players* de mercado.

Em seu processo diário de funcionamento, a Rede tem promovido uma série de projetos em prol dos associados. Dentre as diversas ações desenvolvidas pela Rede podem-se destacar as seguintes:

- a) Ações de melhoramento técnico dos laboratórios participantes;
- b) Assessoria no melhoramento da gestão das diversas unidades associadas à Rede;
- c) Implantação de sistemas de gestão da qualidade e controles de processos ISO e PALC em diversos laboratórios;
- d) Implementação de regras de comprovação externa e independente de controle da qualidade dos laboratórios associados, através da exigência para todos os integrantes da Rede, em participar ativamente em pelo menos um dos programas de controle externo da qualidade disponíveis no Brasil: o PELM ou o PNCQ.
- e) Implantação e gestão da Central de Compras com contratos de fidelidade. Iniciativa que já trouxe como resultado uma redução significativa nos custos de toda a rede;
- f) Criação de comissão de negociação com fornecedores;
- g) Terceirização de exames especiais em bloco;
- h) Elaboração de projeto de implantação na Bahia de uma grande central de processamento de exames;
- i) Negociação para implantação das usinas de processamento de exames em: Salvador, Feira de Santana, Jequié, Vitória da Conquista, Itabuna e Porto Seguro;

Com relação aos planos futuros da Rede, as ações prioritárias do planejamento estratégico a serem desenvolvidas até 2017 são:

- a) Melhoria da gestão das unidades individuais e formatação da gestão das usinas de processamento;
- b) Padronização do layout das unidades de atendimento e da comunicação com o cliente;
- c) Padronização das informações e unificação dos programas de informática;
- d) Construção de uma grande unidade de processamento de exames, utilizando como referência e modelo LABREDE de Belo Horizonte, a fim de concentrar não só a rotina dos laboratórios da cidade, como também vender serviços especializados para outros laboratórios do Nordeste;
- e) Mapeamento do estado da Bahia, no intuito de convidar outros laboratórios interessados no processo de cooperação, para participarem da rede. Como desafio proposto pelos seus integrantes atuais, a Rede deve estar presente em todas as cidades da Bahia com mais de 50.000 habitantes até o final deste ano.

#### 4. PROPOSTAS CONCEITUAIS E PRESSUPOSTOS DE PESQUISA

Na literatura abordada até o momento, a confiança é analisada como resultado de componentes distintos, embora, segundo Costa (2000), por vezes relacionados. Este pressuposto foi considerado na construção dos instrumentos de pesquisa utilizados nestatese. Assim, os quatorze fatores que integram este estudo (sete fatores interpessoais e sete fatores impessoais, procuram avaliar a confiança dos respondentes em relação às dimensões que são propostas (dimensão interpessoal e dimensão impessoal) e ainda, nas fases de decisão pela busca e da pesquisa. Utilizando uma escala de Likert de sete pontos (1. ‘nenhuma importância’; 7. ‘total importância’), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a relação de confiança dos indivíduos em relação à Rede Labforte (no momento da decisão pela busca) e aos seus associados (no momento da pesquisa e procura do parceiro para cooperar). De acordo com o modelo bem conhecido de Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança é um estado psicológico que se manifesta nos comportamentos em relação aos outros, portanto, diádicos, e nos motivos percebidos e intenções dos outros em situações que impliquem risco. Porém, esta definição é paralela a outras definições onde a confiança é vista como uma construção multidimensional (CUMMINGS; BROMILEY, 1993; SMITH; BARCLAY, 1997). No presente estudo, a confiança é também analisada segundo uma estrutura multidimensional, impactada por fatores diversos e de dimensões tanto interpessoais, como organizacionais ou impessoais. Assim, admite-se que sendo uma variável de natureza individual, esta é determinada por variáveis interpessoais (justiça, processo decisório, capacidade técnica, integridade no comportamento, valores compartilhados, apoio e preocupação e aceitação dos objetivos do grupo), além das variáveis de contexto (estrutura e tecnologia, processos, capacidades, reputação e marca, regras, valores e cultura e grau de concorrência), tal como foi referido anteriormente nesta tese.

A literatura refere que a confiança é uma construção cuja complexidade assume diversas configurações em diferentes situações, tarefas, pessoas e atividades (COSTA,2000). Neste sentido, optou-se por esta linha de orientação apresentada por Costa (2000), dada a pretensão dese estudar uma associação de empresas com intuito de cooperação (Rede LabForte) e, portanto, se considerar que esta estrutura é aderente aos objetivos pretendidos por este estudo. Por exemplo, a propensão para confiar é frequentemente encontrada na literatura como uma

dimensão da confiança que traduz a capacidade de confiar nos outros em geral, podendo, no entanto, ser analisada como um tratamento individual ou de grupo (COSTA, 2000). As pessoas são diferentes em relação à propensão para confiança. As diferentes experiências de vida, personalidade, nível cultural e educacional podem determinar maior ou menor propensão para confiar (MAYER, DAVIS E SCHOORMAN, 1995; GILL, BOIES, FINEGAN, MCNALLY, 2005).

Quanto ao modelo de análise proposto neste estudo e apresentado na figura 3, procura-se analisar as influências dos fatores de confiança interpessoais e impessoais sobre as fases de partilha do conhecimento. O impacto destes fatores é analisado tendo como pano de fundo as três fases da partilha de conhecimento elencadas por Hansen, Mors e Lovas (2005), a saber: Decisão pela Busca, processo de Pesquisa ou Procura e Transferência do Conhecimento.

Hansen, Mors e Lovas (2005) afirmaram que os estudos sobre a busca do conhecimento são limitados e, além disso, os pesquisadores tendem a não distinguir entre a decisão de buscar o conhecimento e o processo de pesquisa que se segue à primeira fase. Após pesquisa nos periódicos, artigos e demais publicações científicas nacionais e internacionais, observou-se que esta lacuna ainda persiste. Para estes autores, os resultados das pesquisas já desenvolvidas podem ser parciais ou incompletas, uma vez que as propriedades explicativas sobre os resultados de uma fase podem ter efeitos diversos nos resultados de outras fases.

A partir destas informações, verificou-se a necessidade de se explorar a extensão em que diferentes propriedades, dentre elas, as relações de confiança, explicam os resultados associados com as várias fases do compartilhamento de conhecimento. Assim, os fatores de influência que explicam a construção de confiança na fase de decisão pela busca do conhecimento, podem ter efeitos diferentes na fase do processo de pesquisa e procura do conhecimento junto aos possíveis parceiros para partilhar tal conhecimento em redes interorganizacionais.

Vale salientar que este estudo parte da concepção de um modelo multidimensional da confiança (COSTA, 2000) e ainda adota uma moldura teórica baseada no modelo input-process-output de Hackman e Morris (1975). Seguindo o raciocínio destes três autores, considerou-se que o

processo de criação de confiança é impactada por variáveis interpessoais (justiça, processo decisório, capacidade técnica, integridade no comportamento, valores compartilhado, apoio e preocupação e aceitação dos objetivos do grupo), bem como por variáveis impessoais (estrutura e tecnologia, processos, capacidades, reputação e marca, regras, valores e cultura, grau de concorrência) que por sua vez, atuam positiva ou negativamente do processo de criação de confiança.

Acerca dos pressupostos elencados neste trabalho, vale comentar que, as proposições teóricas a serem testadas, associadas entre as variáveis levantadas durante os estudos realizados, são decorrentes do referencial bibliográfico trabalhado e demais informações contidas no texto, e ainda, baseadas nas evidências empíricas surgidas na etapa inicial de levantamento de informações obtidas em campo. Destaque-se que as análises desenvolvidas não se limitam aos pressupostos construídos inicialmente, pois os resultados podem acenar outras fortes relações empíricas.

O primeiro pressuposto desta tese decorre da ideia presente no modelo de análise de pesquisa, onde se percebe que cada um dos quatorze fatores de influência sobre o grau de confiança, esteja ele na dimensão pessoal ou impessoal, traz impactos diferenciados sobre cada uma das fases do processo de partilha do conhecimento. Desta forma, a multiplicidade de fatores influenciadores leva à construção do seguinte pressuposto:

**P01: Os fatores de confiança impessoal e interpessoal exercem impactos diferentes em cada etapa do compartilhamento de informações, notadamente aqui, nas fases de decisão pela busca e processo de pesquisa.**

Assim, este trabalho buscou testar a afirmação de que tanto os fatores interpessoais, quanto os fatores impessoais têm influência sobre cada uma das fases de partilha e que tais fatores de influência podem ter impactos diversos a depender da fase de partilha do conhecimento a ser avaliada. Apesar da distinção existente na literatura entre as fases de decisão pela busca e processo de pesquisa do conhecimento, esta questão ainda não foi suficientemente estudada, o

que sugere a necessidade de se avaliar a construção de confiança e os fatores que a influenciam nas duas fases anteriores à transferência de conhecimento em uma rede de cooperação.

Baseado também na ideia da multidimensão dos fatores construtores de confiança, surge o segundo pressuposto desta tese:

**P02: Os fatores interpessoais de confiança exercem maior influência na etapa do processo de pesquisa do que na etapa de decisão pela busca.**

O quadro 7 apresenta diversos fatores de influência que originaram as categorias de análise do conteúdo das investigações, bem como a lista dos principais autores pesquisados até o momento e os indicadores de análises utilizados nas interpretações das informações levantadas junto aos participantes da rede analisada (Rede LabForte).

A partir destes principais autores estudados e dos interesses da pesquisa realizada foram também construídos os principais pressupostos desta tese e que se segue.

Quadro 7 - Fatores de Influência, Categorias de Análise de Conteúdo e Indicadores de Análise

<b>Categorias/Fatores de Influência</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores</b>
Justiça	Interpessoal	Luhmann (1995) Sydow (1998) Das e Teng (1998) Mayer, Davis e Schoorman (1995) Mayer e Davis (1999)	Aceitação da interdependência Negociação Preservação da igualdade como senso de justiça
Processo Decisório	Interpessoal	Sydow (1998) Das e Teng (1998) Creed e Miles (1996)	Decisões participativas Habilidade para aceitar riscos Delegar Comunicação de intenções (objetivo, metas, decisões) Comprometimento
Capacidade Técnica	Interpessoal	O'Brian (1995) Mishra (1996)	Profissionalismo Julgamentos realistas

<b>Categorias/Fatores de Influência</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores</b>
		Sydow (1998) Mayer, Davis e Schoorman (1995)	Capacidade de realização Habilidades interpessoais Vontade de aprender e ajustar Orientação para Melhoria de Desempenho
Integridade no Comportamento	Interpessoal	Mishra (1996) Sydow (1998) Creed e Miles (1996) Wimbush e Shepard (1994) Mayer, Davis e Schoorman (1995) Mayer e Davis (1999) Ellis e Shockley-Zalabak (2001) Svensson (2005) Ellonen, Blomqvist, Puumalainen (2008) Schoorman, Mayer e Davis (2007) Ristig (2009)	Honestidade Manter promessas Comportamento aparentemente moral
Valores Compartilhados	Interpessoal	Mayer, Davis e Schoorman (1995) Mayer e Davis (1999)	Comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais Tolerância às diferenças Comunicação de sentimentos e expectativas Abertura para ouvir
Apoio e Preocupação	Interpessoal	Mayer, Davis e Schoorman (1995) Jones e George (1998) Mayer e Davis (1999)	Atitudes Emoções Escolhas Comportamento proativo para dar suporte (ajudar)
Aceitação dos Objetivos do Grupo	Interpessoal	Costa (2000 e 2003)	Experiência de orientação mútua
Estrutura e Tecnologia	Impessoal	Carlie (2004)	Papéis: clareza, visibilidade e autoridade;

<b>Categorias/Fatores de Influência</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores</b>
		Gupta; Govindarajan (2001) Nonaka e Takeuchi (1995) Simonin (1999)	Comportamento proativo para aprendizado e adaptação Integração entre componentes da rede Número e tamanho dos integrantes Atualização tecnológica (máquinas, equipamentos, <i>softwares</i> ) <i>Know-how</i>
Processos	Impessoal	Gupta; Govindarajan (2001) Nonaka e Takeuchi (1995)	Comunicação dos objetivos organizacionais e investimentos Clareza na definição dos processos
Capacidades	Impessoal	Mayer, Davis e Schoorman (1995) Svensson (2005) Ellonen, Blomqvist, Pumalainen (2008) Schoorman, Mayer e Davis (2007) Ristig (2009)	Capacidade de executar Competência na construção de parcerias
Reputação e Marca	Impessoal	O'Brian (1995) Mishra (1996) Sydow (1998)	Reputação como agente de competência Solidez de estratégia e visão Reconhecimento de marca Qualificação da imagem
Regras	Impessoal	Williamson (1985) Ring e Van de Ven (1992) Jones e George (1998) Gulati (1998) Singh (1998) Mayer (2010)	Consistência nos comportamentos de gestão Normas claras Sanções estabelecidas Clareza dos direitos e obrigações Formalização do relacionamento (Contrato)
Valores e Cultura	Impessoal	Jones e George (1998) Zucker (1986) Powell (1990) Sydow (1998)	Abertura para comunicação organizacional Consistência no comportamento organizacional e nas decisões

<b>Categorias/Fatores de Influência</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores</b>
		Creed e Miles (1996) Hosmer (1995)	
Grau de Concorrência	Impessoal	Kouzes e Posner (1997e 2003) Zanini (2007e 2009)	Risco de perda de mercado Perda de informações e vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Bomqvist, K. e Stahle (2004)

No que tange aos fatores impessoais ou organizacionais que influenciam a percepção de confiança, um papel significativo pode ser reservado aos fatores relacionados com a estrutura e a tecnologia inerente ao negócio. Entenda-se por fatores de estrutura e tecnologias, todos aqueles relacionados com os papéis organizacionais, estrutura de aprendizagem, número de participantes e integração dos integrantes de uma rede, atualização tecnológica e *know-how* empresarial. Gupta e Govindaranjan (2001) e Carlie (2004) apontaram que a clareza dos papéis distribuídos na organização e suas relações de autoridade são fatores relevantes para a construção de confiabilidade. Adere-se a isso ainda, a demonstração de que a empresa tem um comportamento proativo, voltado para o aprendizado e adaptação ao ambiente em que a empresa compete (NONAKA E TAKEUCHI, 1995).

**P03: Os fatores impessoais de confiança exercem maior impacto na decisão pela busca do conhecimento do que no processo de pesquisa para troca de conhecimento.**

Em relações como as de grupo, a propensão para confiar adquire um formato de clima e de influência (COSTA, 2000). No presente estudo considerou-se o clima de justiça como sendo um aspecto interpessoal que contribui para uma maior ou menor propensão para haver confiança nas decisões tomadas pelos indivíduos que pretendem cooperar. Desta forma, a aceitação da interdependência entre os participantes de um grupo, a abertura para negociação e a igualdade como senso de justiça reforçam a propensão a confiar (LUHMANN, 1995; SIDOW, 1998; DAS e TANG, 1998; MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995; MAYER e DAVIS, 1999). Neste sentido, nas entrevistas e questionários, foi questionado aos participantes o impacto no grau de confiança nas relações onde há igualdade entre as partes e abertura para negociações. Deste aspecto analisado, surge mais um pressuposto da tese:

**P04: Quanto maior a aceitação da interdependência entre os participantes de um grupo, a abertura para negociação e a igualdade como senso de justiça, maior a propensão para confiar.**

Com relação ao fator capacidades, Schoorman, Mayer e Davis (2007) e Ristig (2009) apontam que a demonstração de que a empresa tem capacidade de execução, baseada na competência de seus integrantes em construir parcerias, pode viabilizar a construção de confiança entre as partes envolvidas.

Dentre os estudos sobre aprendizagem organizacional e a influência da confiança, há a predominância do enfoque estritamente interno à organização e de esquemas de significado individual. Entretanto, o foco de análise pode ser ampliado para o contexto institucional, que aborda, inclusive, ações e estruturas organizacionais em conformidade com os valores ambientais e os conceitos socialmente corretos, assegurando, dessa forma, o reconhecimento social da organização e sua sobrevivência (MACHADO-DA-SILVA, 2002). Com isso, pode-se assumir que as relações de cooperação inteorganizacionais, inseridas em um ambiente institucional, podem proporcionar legitimidade e aumento de competitividade organizacional em virtude de um melhor posicionamento e reconhecimento social da empresa (reputação e marca da organização). Para tanto, torna-se necessário compreender e mapear a cultura das organizações participantes nestas relações de cooperação.

Ao analisar fatores como a incerteza das relações de negócio, inclusive em estruturas cooperativas, faz com que a existência de confiança proporcione resultados mais satisfatórios como mecanismo de coordenação do que estruturas hierarquizadas, supervisão direta e estabelecimento de normas e regras (SYDOW, 1998). Com isso, devido à própria racionalidade limitada dos agentes (SIMON, 1965), a existência de confiança pode proporcionar resultados mais satisfatórios como mecanismo de coordenação do que outras formas, proporcionando uma diminuição dos custos de transação e um compartilhamento maior de informações diminuindo a assimetria de informações e possibilitando uma maior aprendizagem interorganizational.

Entretanto, esta confiança deve ser construída de forma interativa. Observa-se que as organizações estão inseridas num contexto sociocultural; logo, os valores ambientais também influenciam na estruturação da aprendizagem organizacional, considerando os dois ambientes, técnico e institucional, da teoria institucional, que afetam o direcionamento estratégico da empresa. Ambiente técnico é definido como aquele no qual um produto ou serviço é trocado em um mercado onde as organizações envolvidas são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente do processo de trabalho. Em contrapartida, o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras e exigências que as organizações individuais se conformam quando estas as apóiam ou lhes proporcionam legitimidade (MAYER, 2010).

Sobre a influência do fator regras no processo de construção de confiança nos processos de cooperação, tem-se que, a estrutura de governança de uma relação de cooperação é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação (GULATI; SINGH, 1998). Dessa forma, a estrutura de governança é o mecanismo de controle adotado para garantir que as transações entre os atores ocorram da maneira como foi planejada e contratada. Williamson (1985) apresenta uma classificação das estruturas de governança levando em consideração a especificidade dos ativos e a frequência com que a transação ocorre. Neste modelo não é levada em consideração a variável incerteza por ser esta uma variável inerente às transações e, com isso, é considerada como uma constante. A governança de mercado é aconselhada quando a transação é casual e a especificidade dos ativos é baixa. Dessa forma, o próprio mercado onde a transação ocorre se encarrega de controlar e coordenar as ações. Já no outro extremo está a estrutura hierárquica onde a transação é frequente e a especificidade dos ativos é a mais alta. Assim, é necessária uma estrutura de governança altamente rígida já que o risco de oportunismo é maior. Já Ring e Van de Ven (1992) apresentam as estruturas de governança mais apropriadas levando-se em consideração o grau de risco e o nível de confiança entre as partes envolvidas em uma transação. Estes riscos são referentes às possibilidades da transação não ocorrer conforme o planejado. Isto pode ocorrer devido aos comportamentos oportunistas.

**P05: A estrutura de governança de uma relação de cooperação é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação. O fator regras no processo de construção de confiança tem alto grau de influência sobre a percepção geral de confiança em processos cooperativos.**

No trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre o processo de criação de conhecimento organizacional como fonte de inovação, explicando o grande sucesso das empresas japonesas sobre as americanas, estes autores afirmam que “Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo.” A gestão do conhecimento é um processo rico e complexo de criação e disseminação contínua de conhecimento de produtos, processos, tecnologias etc. Percebe-se assim que, na atualidade, o principal valor das organizações, não está apenas em seu capital físico, mas sim, em seu conjunto de talentos, ideias, capacidades, enfim, em seu capital intelectual. Esta percepção pode colaborar na avaliação da confiabilidade de um indivíduo para com uma empresa. Desta forma, pressupõe-se que, quanto maior a capacidade demonstrada pela empresa de se integrar e adaptar ao ambiente, por meio das suas relações em rede, buscando atualização tecnológica e *know-how*, maior sua capacidade de gerar confiança nos indivíduos e organizações. E ainda, se esta organização demonstra capacidade de transferir conhecimentos para seus parceiros, reforça-se assim, o nível de confiança gerado pela empresa (SIMONIN, 1999).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a base da organização que aprende está na sua estrutura, pois ela deve facilitar a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 185) afirmam que “a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo gerencial; tem profundas implicações também para a estrutura organizacional”. A estruturação de relações cooperativas voltadas para a construção do conhecimento deve estar orientada de forma a proporcionar a integração. A construção, solidificação e transferência de conhecimento através da lógica da espiral do conhecimento proposta pelos autores, objetivada por uma relação de cooperação interorganizacional com foco estratégico na complementaridade e interdependência, tende a elevar as condições competitivas das participantes. Através dos processos de Socialização, Externalização, Internalização e Combinação, associadas a uma

postura cooperativa e de confiança mútua, a obtenção de vantagem competitiva duradoura e sustentável é mais provável de acontecer.

Tanto Gupta e Govindarajan (2001) como Nonaka e Takeushi (1995) destacam a importância da definição dos processos relacionados com a transferência de conhecimento para geração de confiança. Para estes autores, a capacidade de comunicar claramente os objetivos de suas ações empresariais, bem como a clareza nos investimentos realizados e nos processos a serem desenvolvidos têm a capacidade de influenciar diretamente a construção da percepção de confiança entre indivíduos e organizações. Neste sentido, a fim de se detectar a influência deste fator sobre a confiança, uma das frases apresentadas aos pesquisados para investigação em profundidade foi: ‘Clareza nos objetivos, na definição dos processos e nos investimentos traz maior confiança para empresa’.

**P06: Quanto maior a capacidade demonstrada pela empresa de se integrar e adaptar ao ambiente, através das suas relações em rede, buscando atualização tecnológica e *know-how*, maior sua capacidade de gerar confiança nos indivíduos e organizações. E ainda, se esta organização demonstra capacidade de transferir conhecimentos para seus parceiros, reforça-se assim, o nível de confiança gerado pela empresa.**

Para analisar a influência do processo decisório desenvolvido na busca pelo parceiro, e conseqüente instalação da confiança entre as partes, foram levantadas questões capazes de identificar a importância da participação dos indivíduos no processo decisório, a habilidade das partes em aceitar riscos calculados, a comunicação clara das intenções e o comprometimento na execução das decisões tomadas (SIDOW, 1998; DAS e TENG, 1998, CREED e MILES, 1996). Para avaliação deste fator, utilizou-se uma série de questões e expressões, como por exemplo, ‘Sinto-me mais seguro quando uma decisão é claramente comunicada, participativa e obtém comprometimento do grupo’.

Na literatura, as percepções de confiabilidade referem-se à avaliação das características e ações do sujeito em quem se confia. Na presente investigação considera-se que estas percepções estão

relacionadas com a capacidade técnica do parceiro (competência e profissionalismo, capacidade de realização, habilidades interpessoais e forte orientação para melhorias dos resultados alcançados), o caráter e a integridade no comportamento (honestidade, comportamento aparentemente moral e manutenção das promessas), além dos valores compartilhados (comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais, comunicação de sentimentos e expectativas, abertura e tolerância às diferenças). Mishra(1996); Schoorman, Mayer e Davis (2007); Ellonen, Blomqvist, Puumalainen (2008)

A primeira dimensão das percepções de confiabilidade ou confiabilidade percebida é, segundo Mishra (1996), a competência. A dimensão da competência refere-se à medida em que os indivíduos têm confiança na competência da liderança, na gestão de topo e nos colegas. A competência poderá ser entendida como a percepção generalizada da eficácia da organização e a sua capacidade de sobreviver no mercado. A segunda dimensão definida pelo autor é a abertura e honestidade. Os indivíduos confiam mais se considerarem a atitude do outro como sendo aberta e honesta (ELLIS e SHOCKLEY-ZALABAK, 2001).

Ellis e Shockley-Zalabak (2001) concluíram que as percepções de abertura e de sinceridade eram importantes a todos os níveis, ao nível da gestão de topo, dos supervisores e dos colegas sendo estes preditores da confiança na organização como um todo. O modelo de Mishra (1996) constitui uma boa base de trabalho dado que o seu modelo permite considerar variadas categorias das percepções de confiabilidade na compreensão do conceito.

Pode-se constatar da revisão da literatura que grande parte dos estudos da confiança organizacional tem incidido sobre as percepções individuais em relação às ações e aos atributos das partes confiadas (MCALLISTER, 1995; KORSGAARD, SCHWEIGER e SAPIENZA, 1995). Good (1988) define este conceito como a medida em que os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas pretensões. Para Lewis e Weigert (1985), este julgamento tem fundamentos cognitivos e emocionais e baseia-se em avaliações em relação ao caráter, à competência, aos motivos e às intenções da outra parte (MCALLISTER, 1995; O'BRIAN, 1995; MISHRA, 1996).

Dada as análises aprofundadas desenvolvidas no capítulo de revisão da literatura, não serão apresentados, neste momento, todos os estudos sobre esta problemática. Entretanto, é imperativo fazer-se uma breve referência aos estudos que inspiraram a construção dos itens utilizados para medição e análise dos fatores e dimensões da confiança.

Ainda para analisar o impacto geral sobre o nível de confiança estabelecido, fatores como atitudes de apoio e preocupação (comportamento proativo para dar suporte e predisposição para ajudar) e aceitação dos objetivos do grupo, foram avaliados. Frases e afirmações do tipo, ‘Acredito que as pessoas que se preocupam com as outras e são solícitas para ajudar são mais confiáveis’ e ‘Confio naqueles que são capazes de aceitar e seguir os objetivos do grupo, ainda que ele discorde desse objetivo’, foram utilizadas para incentivar a discussão desses fatores com os participantes da Rede LabForte e, desta forma, ampliar a compreensão da profundidade com que estes fatores interferem na percepção de confiança estabelecida. Mayer e Davis (1999), Costa (2000, 2003)

A literatura tem apontado para a natureza da confiança organizacional como sendo complexa, baseada em comunicação, dinâmica e multifacetada. De acordo com estes pressupostos, o modelo de confiança organizacional apresentado por Mishra (1996) identifica quatro dimensões distintas profundamente ancoradas na literatura, a saber, a competência, a abertura, a preocupação e a confiabilidade. Mishra (1996, p. 265), na sua construção do modelo de confiança tanto para os indivíduos como para as organizações, definiu a confiança como “a possibilidade de uma parte ser vulnerável a outra baseada na crença de que a última é competente, aberta, preocupada, e confiável”.

Jones e George (1998), analisando a maneira como a confiança se desenvolve nas organizações e como ela influencia a cooperação e o trabalho em equipe, chegaram à conclusão que, a confiança é determinada pela interação entre os valores pessoais, atitudes, estados de espírito e emoções. Também Fukuyama (1996), ao analisar a confiança organizacional em trocas internacionais, apresentou o conceito como uma expectativa relativamente a um

comportamento regular, honesto e cooperante, baseado na partilha de normas por parte dos membros da comunidade.

**P07: A confiança determinada pela interação entre os valores pessoais, atitudes, estados de espírito e emoções têm maior influência sobre a fase do processo de pesquisa do que sobre a fase da decisão pela busca. Também exercem o maior impacto na confiabilidade quando comparado com os demais fatores interpessoais.**

Em relação à influência dos valores e cultura sobre o grau de confiança interorganizacional, Fukuyama (1996, p. 41) afirma que a capacidade do país em competir está condicionada a uma única característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade. O autor acima defende que nas comunidades onde a confiança está presente, suas bases são constituídas em razão de uma série de hábitos éticos e obrigações morais recíprocas compartilhadas por todos os integrantes da mesma e que não há dúvidas de que a atividade econômica constitui uma parte fundamental da vida social e que se mescla com uma diversidade de normas, regras, obrigações morais e hábitos que reunidos moldam a sociedade.

Entender como se desenvolve a confiança nos diversos ambientes organizacionais depende de se entender a cultura existente nos mesmos e, também, conforme Souza (1978) a influência da cultura no desenvolvimento das organizações. Burke e Hornstein (*apud* Souza, 1978, p. 16) entendem que a “cultura de uma organização é um conjunto de pressupostos e normas (padrões, regras), aprendidos e compartilhados, que regulam o comportamento dos membros de uma organização”. E, completam dizendo que “desenvolvimento organizacional é um processo de exame contínuo dessas normas e de planejamento e execução de intervenções sociais para alterar as normas disfuncionais”.

Para Mariotti (2004), as relações de confiança intraorganizacionais são iniciadas, desenvolvidas e firmadas ao longo do tempo e em ambiente propício para que isso ocorra. As interferências que afetam esse desenvolvimento se relacionam com a cultura existente no ambiente ou a cultura é influenciada pelas relações de confiança intraorganizational. Conhecer e tentar

correlacionar as várias formas de confiança intraorganizacional e de cultura organizacional, servirá como base para analisar a empresa em foco e propor ações que levem à melhoria de seus resultados e conseqüentemente ao seu crescimento. Uma expectativa dos atores envolvidos numa relação ou troca econômica (pessoa, grupo, organização) quanto a comportamentos moralmente aceitos e decisões com consistência, baseados em princípios da análise ética. (HOSMER, 1995)

Por fim, a percepção do grau de concorrência entre as partes também traz influências sobre a construção da confiança entre as organizações. O risco da perda de mercado, de informações estratégicas e de vantagem competitiva tem impacto sobre a confiabilidade nas relações. Segundo Zanini (2007, 2009), as relações de confiança funcionam como importante mecanismo para a redução de risco comportamental dentro dos sistemas sociais. A presença da confiança entre os agentes reduz as chances de comportamentos oportunistas e motiva indivíduos a realizarem transações sem receio de prejuízos pessoais, oferecendo seus melhores esforços e ideias para a criação de valor econômico.

**P08: Quanto maior o nível de concorrência percebida, pelas empresas participantes da rede, menor o nível de confiança estabelecido.**

O produto final deste trabalho resultou numa análise de quatorzefatores de influência, atuantes em duas dimensões (interpessoal e impessoal) em duas das três fases do processo de transferência de conhecimento (Fase da decisão pela busca e fase da pesquisa ou procura do conhecimento entre parceiros para cooperar). O Quadro 7, exposto anteriormente, inclui os fatores de influência e as dimensões teóricas subjacentes ao modelo teórico e alguns exemplos dos itens considerados no questionário.

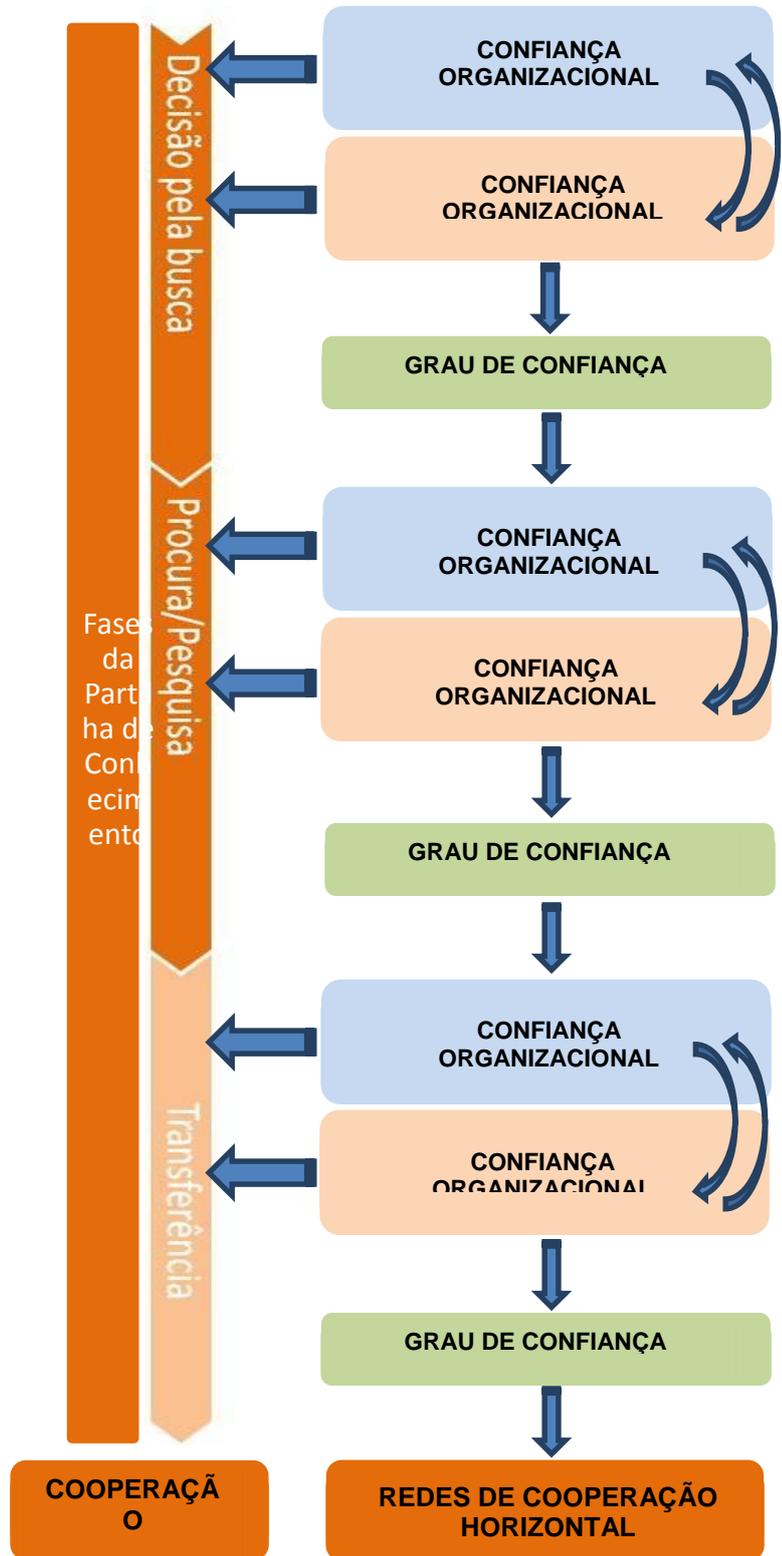
## **5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método empírico aplicado no projeto partiu de um estudo de caso para análise do impacto da relação diádica de confiança no processo de cooperação em uma rede de cooperação para inovação denominada LabForte, mediante uma abordagem qualitativa-interpretativista e outra estatística qualitativa, para descrever o objeto de estudo, tal como percebido pelos gestores e associados da Rede envolvidos diretamente nas etapas de partilha de conhecimentos. Como já mencionado anteriormente, o estudo se debruçou, mais especificamente, nas etapas de decisão pela busca e procura/pesquisa de conhecimento, para compreendê-las em suas especificidades na perspectiva da confiança.

Estas análises, de forma combinada, permitiram identificar o impacto dos fatores determinantes (interpessoais e impessoais) da construção de confiança, bem como relacionar estes fatores com os pressupostos levantados no decorrer deste trabalho.

O modelo expandido de pesquisa apresentado abaixo demonstra esquematicamente como os elementos interpessoais e impessoais trazem diferentes impactos sobre as fases da partilha de conhecimento, podendo gerar ou não, o grau de confiança necessário ao estabelecimento da cooperação e troca de conhecimento em redes interorganizacionais.

Figura 2- Modelo Expandido da Pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelo autor

O método empírico aplicado no projeto partiu de um estudo de caso para análise do impacto da relação diádica de confiança no processo de cooperação em uma rede de cooperação para inovação denominada LabForte, mediante uma abordagem qualitativa-interpretativista e outra estatística qualitativa, para descrever o objeto de estudo, tal como percebido pelos gestores e associados da Rede envolvidos diretamente nas etapas de partilha de conhecimentos. Como já mencionado anteriormente, o estudo se debruçou, mais especificamente, nas etapas de decisão pela busca e procura/pesquisa de conhecimento, para compreendê-las em suas especificidades na perspectiva da confiança.

Estas análises, de forma combinada, permitiram identificar o impacto dos fatores determinantes (interpessoais e impessoais) da construção de confiança, bem como relacionar estes fatores com os pressupostos levantados no decorrer deste trabalho.

Atendendo a um dos princípios de coleta de dados de Yin (2005), foram utilizadas múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, os dados foram obtidos por meio de pesquisas secundárias, entrevistas em profundidade e questionários. Abaixo segue uma descrição mais detalhada de como cada um dos métodos escolhidos foram operacionalizados nesta pesquisa.

É válido observar que a pesquisa foi operacionalizada totalmente pelo próprio pesquisador e que não há qualquer relação profissional ou de parentesco com as empresas ou com os associados à Rede LabForte envolvidos na pesquisa.

## 5.1 A ABORDAGEM QUALITATIVA INTERPRETATIVISTA

Para Marconi e Lakatos (2001), a entrevista tem como objetivo principal adquirir informações sobre determinado assunto ou tema e permite a obtenção não apenas dados quantitativos, mas também, uma visão com maior profundidade do objeto em estudo. As entrevistas tiveram como base um roteiro de questionário semi-estruturado (anexo 01), no qual o entrevistado teve a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerasse adequada (MARCONI e LAKATOS, 2001). De maneira mais enfática, Easton (2000) defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender mudanças ocorridas em nível de redes.

Para o levantamento de dados necessários à análise qualitativa interpretativista, foram planejadas dez entrevistas com gestores associados da rede, sendo duas com os associados mais antigos, duas com os associados mais recentes, duas com laboratórios de maior porte, duas com laboratórios de menor porte dentre os associados da rede, uma com o primeiro presidente da rede e uma com o presidente atual. Na operacionalização das entrevistas, no entanto, foram desenvolvidas seis entrevistas já que, alguns dos fatores de escolha dos participantes atenderam concomitantemente a dois ou até três perfis pré-selecionados.

Assim, por exemplo, o 1º presidente também era o associado do laboratório mais antigo na Rede. Ou ainda, o atual presidente faz parte dos associados mais antigos e ainda é um dos maiores laboratórios.

Adicionalmente, foram utilizados materiais institucionais da rede, documentos internos e matérias jornalísticas, além da observação simples, por ocasião das entrevistas.

### **5.1.1 O Desenvolvimento do Roteiro de Entrevista e do Questionário**

Tendo em conta os objetivos da presente investigação, ou seja, encontrar as relações entre a confiança e seus determinantes e testar os pressupostos explicativos, decidiu-se por levantar as informações mediante 2 instrumentos de pesquisa, citados anteriormente nesta tese: entrevista em profundidade por meio de questionário semi-estruturado e aplicação de questionário estruturado para utilização da análise qualitativa comparativa. Apesar das limitações apontadas em cada uma destas ferramentas, enquanto técnica de investigação empírica (GILL, 1999), essa escolha levou em consideração a natureza do estudo, o tipo de informação que se pretendia obter e o exemplo de outros estudos existentes na literatura dentro deste tema (COSTA, 1999, 2003).

O primeiro passo dado na construção dos instrumentos de recolhimento de dados consistiu na realização de entrevistas exploratórias com membros da Rede LabForte. Neste trabalho de pré-teste, foram realizadas algumas entrevistas no sentido de recolher informações sobre as temáticas em análise.

Para construir um instrumento de coleta de dados adequado à análise das variáveis consideradas pertinentes para o problema em estudo, levou-se em consideração o trabalho de revisão da literatura e a análise crítica dos diversos modelos de questionário. É válido relatar também que, apesar do trabalho ter cunho qualitativo, para dar apoio à construção dos questionários, também foram analisadas as escalas abordadas em diversas literaturas que se utilizaram de métodos quantitativos em seu desenvolvimento. Tal análise teve como objetivo apurar a formulação de questões que estivessem em consonância com as dimensões da confiança ora analisadas e que pudessem ser reformuladas a fim de se utilizá-las na construção das ferramentas finais de levantamento de informações deste trabalho.

### **5.1.2 Das Entrevistas Exploratórias à Versão Final dos Instrumentos de Pesquisa**

Para complementar as informações recolhidas na literatura, e que se revelaram insuficientes para os objetivos do presentetrabalho, realizou-se um conjunto de entrevistas exploratórias a indivíduos do universo do estudo, ou seja, líderes e membros da Rede LabForte. Estas entrevistas tiveram o intuito de permitir que os entrevistados apontassem novas linhas de investigação ou alternativas e que, de alguma forma, questionassem os determinantes que estavam sendo estudados e incluídos nas entrevistas por questionário (estruturado e semi-estruturado).

A redação do questionário revelou-se uma tarefa minuciosa decorrente da complexidade do tema e da ambição de se construir algo novo. Esta primeira versão do instrumento foi sujeita a um pré-teste, mediante aplicação de questionário a alguns membros da rede. Nesta fase, considerou-se ainda fundamental o contato direto com alguns elementos-chave da gestão da Rede LabForte, não somente pela necessidade de compreensão do funcionamento dessa organização, como também para obtenção de apoio e interesse, por parte dos associados, no desenvolvimento do trabalho que traria como caso para análise, a rede e seus associados.

### 5.1.3 As Entrevistas Exploratórias

Para completar a informação recolhida na literatura e para averiguar se os fatores de influência considerados correspondiam ao contexto da organização em análise, procedeu-se a realização de várias entrevistas exploratórias. Ao todo, foram realizadas cinco entrevistas a líderes e a membros da rede. Os propósitos da realização destas entrevistas eram diversos. Por um lado, procurava-se explorar o significado do conceito de confiança em ambiente organizacional e avaliar a pertinência de um estudo desta natureza num contexto específico, como é o contexto de um estudo de caso em uma rede de cooperação entre laboratórios clínicos na Bahia. Por outro lado, este primeiro contato permitiu avaliar as diferentes sensibilidades ao tema proposto. Neste sentido, foi redigido um roteiro de entrevista preliminar, com o intuito de compreender melhor o conceito em análise e os fatores de influência percebidos. Deixou-se, também, o espaço para que os entrevistados sugerissem novas dimensões do problema. Por outro lado, estas entrevistas preliminares serviram para se estabelecer um primeiro contato com o público alvo deste estudo, no sentido de se obter autorização para a posterior aplicação das entrevistas em profundidade e dos demais instrumentos de pesquisa que por ventura fossem escolhidos para aplicação.

Acrescente-se também que, para um maior reconhecimento da atuação da rede e suas ações, aproximação com associados e esclarecimento dos objetivos, instrumentos a serem aplicados e cronograma de atividades da pesquisa, optou-se pela participação em alguns dos encontros regionais da Rede LabForte. Nestas reuniões, foi possível explicar os objetivos e procedimentos da pesquisa, obter a atenção e interesse dos associados na participação do estudo, além da obtenção do compromisso dos gestores da Rede em colaborar com o desenvolvimento da pesquisa através de espaços de tempo cedidos nas convenções e reuniões da organização, além da cessão de dados para contato com os associados.

As entrevistas preliminares ocorreram entre agosto e setembro de 2013 e, como decorrência das mesmas, foi redigido um roteiro de entrevista em profundidade (Anexo A), com o intuito de se aprofundar melhor no conceito em análise, entender os impactos de cada fator de influência sobre o processo de construção de confiança e elucidar os diferentes impactos de cada

determinante interpessoal e impessoal na construção da confiança, nas duas etapas em foco (decisão pela busca de conhecimento e a pesquisa do parceiro com quem cooperar). Adicionalmente a este roteiro de entrevista em profundidade, também foi construído um instrumento de pesquisa baseado na metodologia da análise qualitativa comparativa (QCA), o que originou um questionário com 76 questões que tiveram como base as informações gerais sobre o perfil do entrevistado e os fatores de influência elencados no modelo de análise desta tese. (Anexo B)

As entrevistas em profundidade ocorreram entre dezembro de 2013 e fevereiro de 2014. Para escolha dos entrevistados foram seguidos alguns critérios relevantes para qualidade das informações obtidas. Buscou-se, assim, que as entrevistas incidissem sobre indivíduos com responsabilidades de gestão sobre as articulações e ações desenvolvidas pela rede, procurou-se entrevistar indivíduos que já tivessem alguns anos de experiência na organização, bem como novos associados e, ainda, associados de diferentes portes econômicos. Desta forma, apesar do número reduzido de entrevistados, esta quantidade de informações recolhidas revelou-se suficiente para as análises de conteúdo desenvolvidas.

#### **5.1.4 As Entrevistas em Profundidade**

As entrevistas foram conduzidas seguindo um formato semi-estruturado. O procedimento adotado seguiu o seguinte fluxo:

a) solicitava-se aos entrevistados que fizessem uma breve caracterização da Rede LabForte (histórico, atividades desenvolvidas, dimensão e estrutura da rede, projetos desenvolvidos e a desenvolver, benefícios percebidos) e uma descrição do laboratório associado (dimensão, estrutura, histórico da empresa, filiação à rede, relação com outros associados, tarefas e benefícios compartilhados, projetos desenvolvidos ou a desenvolver com outros associados à rede).

Quadro 8 – Exemplo das Questões Abordadas nas Entrevistas em Profundidade

QUESTÕES ABORDADAS NAS ENTREVISTAS
Como você descreve as empresas em que confia?
Como descreve as pessoas em quem confia?
Você age de forma diferente em relação a quem confia e a quem não confia?
Para ser confiável, como uma empresa deve ser ou se comportar?
Para ser confiável, como uma pessoa deve ser ou se comportar?
Dentre as frases apresentadas, escolha quatro que você considera as mais relevantes.
Comente sobre cada frase escolhida inicialmente.
Em relação às frases que não foram escolhidas no início, comente cada uma.
Em seus relacionamentos pessoais, como você avaliaria a importância da abertura para negociação e a preservação da igualdade entre os pares?
E em seus relacionamentos com empresas, qual o papel exercido pela negociação e igualdade entre as partes?

Fonte: Desenvolvido pelo autor

b) em seguida, indicava-se que a entrevista seria desenvolvida tendo como base duas situações distintas: a primeira, tendo como foco o momento de sua decisão pela busca do conhecimento e sua avaliação sobre a entrada na Rede LabForte, e uma segunda etapa da entrevista tendo como foco a situação em que este, já fazendo parte da Rede, indicaria suas percepções sobre os aspectos da confiança avaliados no momento da escolha do parceiro com quem compartilhar (fase da pesquisa).

Quadro 9 – Cenários Propostos nas Entrevistas e no Questionário

CENÁRIOS PROPOSTOS NAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO	
Fases da Partilha de Conhecimento analisadas	Descrição do Cenário
Decisão pela Busca	Considere o momento anterior à sua entrada na Rede Labforte, momento em que o(a) senhor(a) estava avaliando informações relevantes para sua decisão pelo seu ingresso, ou não, na rede de cooperação e responda as questões abaixo.
Pesquisa	Considere agora o período de sua participação na Rede Labforte como Associado, momento em que o(a) senhor(a) vem mantendo relacionamento com os demais membros e avaliando informações relevantes para escolha dos parceiros com os quais deseja manter relações de cooperação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

c) na sequência, o associado era questionado sobre o seu grau de confiança geral na rede e nos associados da mesma;

d) após esta questão geral, eram apresentadas quatorze fichas contendo frases sobre cada um dos fatores de influência e era solicitado ao entrevistado que escolhesse as quatro frases sobre fatores impessoais que achava mais relevante e as quatro frases com fatores interpessoais que achava mais relevantes, sempre tendo como pano de fundo cada uma das situações apresentadas (momento da decisão pela busca e momento da pesquisa).

Quadro 10 – Frases Apresentadas nas Fichas para Entrevista em Profundidade

FRASES APRESENTADAS
Confio mais nas relações onde há igualdade entre as partes e abertura para negociações.
Sinto-me mais seguro quando uma decisão é claramente comunicada, participativa e obtém comprometimento do grupo.
Capacidade técnica, conhecimento, profissionalismo e capacidade de realização geram alto grau de confiança nas pessoas.
Para ser confiável é preciso ser honesto, íntegro e manter sua palavra.
Para se obter a confiança dos outros é preciso saber ouvir, tolerar as diferenças e compreender a necessidade dos outros.
Acredito que as pessoas que se preocupam com as outras e são solícitas para ajudar são mais confiáveis.
Confio naqueles que são capazes de aceitar e seguir os objetivos do grupo, ainda que ele discorde desse objetivo.
Empresas grandes, estruturadas, com papéis definidos e tecnologicamente avançadas são mais confiáveis
Clareza nos objetivos, na definição dos processos e nos investimentos traz maior confiança para empresa.
Construir parcerias e ter capacidade para executar bem seus projetos são fatores fundamentais para o mercado confiar na empresa.
As pessoas confiam mais em empresas que têm uma marca forte, uma imagem positiva e são reconhecidas pela competência.
Se as regras são claras, direitos e obrigações são conhecidos e tudo está em contrato, as pessoas se sentem mais seguras na relação com uma empresa.
Valores e Comportamentos claros, consistência nas decisões e abertura para comunicação constroem uma maior confiança entre pessoas e empresas.
As empresas não confiam em seus concorrentes. Eles estão sempre pensando em pegar as informações da concorrência e usá-las para ganhar mercado e obter vantagens.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

e) partindo-se destas oito frases escolhidas, iniciava-se uma série de questões centradas nas percepções do associado sobre os diversos fatores de influência sobre a construção de sua

confiança na rede, como os fatores interpessoais de justiça, processo decisório, capacidade técnica integridade no comportamento, valores compartilhados, apoio e preocupação e aceitação dos objetivos do grupo, além dos fatores impessoais ou organizacionais acerca da estrutura e tecnologia, processos, capacidades, reputação e marca, regras, valores e cultura e grau de concorrência).

f) tratadas as oito frases escolhidas inicialmente, passava-se então aos questionamentos sobre as demais seis frases não escolhidas. É válido salientar que, nas fases “e” e “f” das entrevistas citadas, eram lançadas pistas de assuntos e conversas no intuito de se obter informações relevantes sobre as práticas e comportamentos da Rede e de seus integrantes, mais precisamente, focadas nos indicadores de construção de confiança.

Conforme esclarecido, as entrevistas em profundidade foram desenvolvidas no período entre dezembro de 2013 e fevereiro de 2014 e, conforme apresentado anteriormente, seis entrevistas se concretizaram. Abaixo segue relação dos entrevistados:

Quadro 11 – Lista dos associados entrevistados

Análise Qualitativa Interpretativista
Entrevistas em Profundidade
Participantes:
Associados mais antigos:
Climaco César Pires Franco (Diagnostica – Jequié)
Maria Conceição Moura de Castro (LML – Alagoinhas)
Onildo Pereira de Oliveira Filho (Laboratório Labo – Vitória da Conquista)
Associados mais recentes:
Jorge Santiago (STS – Salvador)
Laboratórios de maior porte:
Eduardo Borges de Freitas e Jolival Alves Soares (Laboratório Análise – Feira de Santana)
Laboratórios de menor porte:
France França Pedra (Laboratório Exame – Feira de Santana)
1º Presidente da Rede LabForte:

Onildo Pereira de Oliveira Filho (Laboratório Labo – Vitória da Conquista)
Presidente Atual da Rede LabForte:
Eduardo Borges de Freitas (Laboratório Análise – Feira de Santana)

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A condução destas entrevistas em profundidade, e respectiva transcrição deram origem ao banco de dados com as informações, frases, expressões e palavras que passaram pela análise exaustiva de conteúdo, com fins de se obter as conclusões expostas nesta tese.

### **5.1.5 A Análise de Conteúdo**

Para análise dos resultados foi utilizada a análise de conteúdo, visando uniformizar os dados empíricos dos temas dos discursos dos entrevistados. O resultado dessa análise voltou-se para a elaboração de uma síntese das opiniões convergentes dos entrevistados, além de destaque para as discordâncias e dissonâncias encontradas. Optou-se pela análise de conteúdo, por acreditar-se que esta metodologia de pesquisa é capaz de descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de texto (BARDIN, 1977).

Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos membros da organização exige que o pesquisador adquira um profundo conhecimento a respeito do comportamento dos entrevistados. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva. Essa etapa teve o objetivo de identificar o conteúdo geral apresentado pelos entrevistados, o qual será em seguida confrontado com os elementos conceituais (YIN, 2005).

A análise de conteúdo pode ser conceituada de diferentes formas, considerando a vertente teórica e a intencionalidade do pesquisador. Para este estudo, entende-se este método como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, associada à semântica estatística do discurso, visando à inferência por meio da identificação objetiva e sistemática de características específicas das mensagens observadas (BARDIN, 2000; BERELSON, 1952).

Moscovici (2003) salienta que tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo. Sob a perspectiva de Berelson (1952), um dos pioneiros no estudo desta técnica, a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações; e mais, a análise de conteúdo parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado, que ultrapasse os significados manifestos, relacionando estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados.

A definição de Bardin (2000,p. 42) sintetiza os aspectos consensuais dessa técnica, ao afirmar que:

a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Em termos práticos, a análise de conteúdo permite o acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos na axiologia subjacente ao texto analisado; implicação do contexto político nos discursos; análise das representações sociais sobre determinado objeto; inconsciente coletivo em determinado tema; repertório semântico ou sintático de determinado grupo social ou profissional; análise da comunicação cotidiana, seja ela verbal ou escrita, entre outros.

Para esta tese, optou-se pela concentração da análise centrada no conteúdo explicitado verbalmente nas entrevistas em profundidade, a fim de se analisar as ideias presentes no texto explicitado pelos associados à Rede LabForte, no que diz respeito às suas percepções sobre os determinantes da construção da confiança e seus impactos sobre o processo de tomada de decisão sobre cooperação e a busca de informações sobre os associados com os quais pretendem compartilhar, ou não, suas informações e seus conhecimentos.

É válido salientar ainda que foram seguidas aqui, quatro exigências fundamentais para uma análise de conteúdo com qualidade, conforme Berelson (1952): objetividade, sistemática, abordagem apenas do conteúdo manifesto e quantificação.

Quanto ao tipo de análise, autores como Bardin (2000), Berelson (1952) e Minayo (1993) definem diferentes tipos de técnicas que podem ser adotadas para o desenvolvimento da análise de conteúdo. São elas: análise temática ou categorial, análise de avaliação ou representacional, análise da enunciação, análise da expressão, análise das relações ou associações, análise do discurso, análise léxica ou sintática, análise transversal ou longitudinal, análise do geral para o particular, análise do particular para o geral, análise segundo o tipo de relação mantida com o objeto estudado, análise dimensional, análise de dupla categorização em quadro de dupla entrada, dentre outras.

Cada técnica citada permite a exploração do material analisado a partir da observação de diferentes elementos presentes no texto, bem como conduzem a resultados distintos em termos de compreensão da mensagem.

Neste trabalho, devido à natureza das informações e objetivos a serem alcançados, optou-se por uma análise temático-categorial e, para consecução da pesquisa e análise de dados, as seguintes etapas, definidas por Bardin (2000) foram cumpridas: pré-análise; exploração do material ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Seguem abaixo, algumas das especificações de cada etapa cumprida na análise:

#### Primeira Etapa: pré-análise

Nesta etapa foram desenvolvidas as operações preparatórias para a análise dos resultados. As entrevistas em profundidade foram definidas como corpus de análises; formularam-se os pressupostos e os objetivos da análise, além da definição dos indicadores que fundamentaram a interpretação final da tese.

Estas ações sistemáticas na busca por procedimentos explícitos e com rigor metodológico foram tomadas, tendo como base a necessidade da busca de segurança no caminho metodológico seguido, permitindo a replicabilidade da técnica e efeitos de comparabilidade entre resultados de diferentes estudos.

Seguindo esta premissa, os procedimentos e instrumentos que apoiaram a sistematização dos estudos estão aqui sintetizados nas seguintes etapas: leitura inicial parcialmente orientada das transcrições das entrevistas e das anotações do entrevistador, além da audição exaustiva, de

forma a que o pesquisador se deixasse impressionar pelos conteúdos presentes, mas sem a intenção de perceber elementos específicos na leitura.

Segunda Etapa: exploração do material ou codificação

Configurou-se no processo de transformação dos dados brutos levantados em unidades sistematicamente agregadas, permitindo uma descrição exata das características inerentes aos fatores pessoais e organizacionais que influenciam a confiança, pertinentes ao conteúdo expresso nas entrevistas.

Para tanto, optou-se por uma análise categorial, considerando-se a totalidade das entrevistas transcritas na análise, passando-o por um crivo de classificação e de quantificação, segundo a frequência de presença ou ausência de itens de sentidocontidos nas entrevistas (frases, parágrafos e resumos).

Para referenciar cada associado durante a análise de conteúdo, foi adotada a seguinte nomenclatura:

Quadro 12 – Nomenclatura dos associados entrevistados

Análise Qualitativa Interpretativista	
Entrevistas em Profundidade	
Participantes:	Nomenclatura
Associados mais antigos: Climaco César Pires Franco (Diagnostica – Jequié) Maria Conceição Moura de Castro (LML – Alagoinhas)	AA1 AA2
Associados mais recentes: Jorge Santiago (STS – Salvador)	AMR
Laboratórios de maior porte: Jolival Alves Soares (Laboratório Análise – Feira de Santana)	AMA
Laboratórios de menor porte:	

France França Pedra (Laboratório Exame – Feira de Santana)	AME
1º Presidente da Rede LabForte: Onildo Pereira de Oliveira Filho (Laboratório Labo – Vitória da Conquista)	PR1
Presidente Atual da Rede LabForte: Eduardo Borges de Freitas (Laboratório Análise – Feira de Santana)	PR2

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A unidade de registro adotada na pesquisa foram os temas abordados pelos entrevistados. Vale salientar que a escolha do registro dos temas obedeceu a regras de recorte do sentido e não da forma, representada por frases, parágrafos e resumos, guardando-se, desta forma, a necessidade da utilização de apenas um tipo de unidade utilizada durante as análises.

Para apoiar os registros, quantificações e análises foram desenvolvidas tabelas de apoio, onde foram registradas as unidades de referência com suas frequências, sua vinculação com as unidades de significação ou temas. A partir dos temas determinantes e de sua quantificação, foram definidas as dimensões nas quais os temas apareceram, agrupando-os segundo os critérios teóricos e os pressupostos de análise, possibilitando, assim, o desenvolvimento da terceira etapa da análise: o tratamento dos resultados da pesquisa.

#### Terceira Etapa: tratamento dos resultados - inferência e interpretação

Neste estágio de utilização do método, buscou-se colocar em destaque as informações fornecidas pela análise, conforme citado acima, por meio das quantificações planejadas, e que permitiram a apresentação geral das informações aqui apresentadas. Além das apresentações cursivas acompanhadas pelas unidades de registro significativas para cada categoria analisada, foram utilizados também tabelas que auxiliaram a compreensão das descrições elaboradas.

Vale ressaltar que, na discussão dos resultados deste trabalho, as categorias utilizadas representaram uma reconstrução do discurso a partir da lógica do pesquisador, expressando, portanto, a intenção de rerepresentar o objeto de estudo a partir do olhar teórico dos

determinantes da construção de confiança e seus impactos no processo de transferência de conhecimento.

Ainda dentro da metodologia da análise de conteúdo, as respostas foram divididas em quatorze categorias, baseadas nos fatores de influência a serem avaliados, a saber:

Quadro 13 - Fatores de Influência, Categorias de Análise de Conteúdo e Indicadores de Análise

<b>Categorias/Fatores de Influência</b>	<b>Indicadores</b>
Justiça	Aceitação da interdependência Negociação Preservação da igualdade como senso de justiça
Processo Decisório	Decisões participativas Habilidade para aceitar riscos Delegar Comunicação de intenções (objetivo, metas, decisões) Comprometimento
Capacidade Técnica	Profissionalismo Julgamentos realistas Capacidade de realização Habilidades interpessoais Vontade de aprender e ajustar Orientação para Melhoria de Desempenho
Integridade no Comportamento	Honestidade Manter promessas Comportamento aparentemente moral
Valores Compartilhados	Comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais Tolerância às diferenças Comunicação de sentimentos e expectativas Abertura para ouvir
Apoio e Preocupação	Atitudes Emoções Escolhas Comportamento proativo para dar suporte (ajudar)
Aceitação dos Objetivos do Grupo	Experiência de orientação mútua
Estrutura e Tecnologia	Papéis: clareza, visibilidade e autoridade; Comportamento proativo para aprendizado e adaptação

	Integração entre componentes da rede Número e tamanho dos integrantes Atualização tecnológica (máquinas, equipamentos, <i>softwares</i> ) <i>Know-how</i>
Processos	Comunicação dos objetivos organizacionais e investimentos Clareza na definição dos processos
Capacidades	Capacidade de executar Competência na construção de parcerias
Reputação e Marca	Reputação como agente de competência Solidez de estratégia e visão Reconhecimento de marca Qualificação da imagem
Regras	Consistência nos comportamentos de gestão Normas claras Sanções estabelecidas Clareza dos direitos e obrigações Formalização do relacionamento (Contrato)
Valores e Cultura	Abertura para comunicação organizacional Consistência no comportamento organizacional e nas decisões
Grau de Concorrência	Risco de perda de mercado Perda de informações e vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Bomqvist, K. e Stahle (2004)

Conforme pode ser verificado no quadro acima, cada fator de influência a ser pesquisado está relacionado a uma série de indicadores de sua presença. Desta forma, a condução das entrevistas contou com um elenco de questões baseadas nestes indicadores, com o intuito de provocar no entrevistado discussões capazes de detectar a presença, a ausência e a intensidade na qual estes indicadores influenciavam sua percepção em relação a cada um dos fatores influenciadores da construção de confiança. Vale lembrar que as sessões de entrevista sempre levavam em consideração cada um dos dois cenários propostos: decisão pela busca de conhecimento e pesquisa ou procura do conhecimento.

Dessa maneira, o fator justiça, por exemplo, pôde ser medido a partir dos indicadores de aceitação da interdependência entre os membros do grupo, da abertura para a negociação e da preservação da igualdade como senso de justiça. (LUHMANN, 1995; SYDOW, 1998; DAS e TENG, 1998; MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995; MAYER e DAVIS, 1999)

Já o processo decisório teve sua análise baseada nas percepções de importância das decisões participativas em relação às iniciativas feitas pelo grupo em análise, na habilidade dos membros para aceitar riscos, delegar tarefas, além da comunicação de intenções quanto aos objetivos e metas a serem perseguidas. Aqui, o comportamento de comprometimento também teve sua relevância avaliada na influência da construção de confiança. (SYDOW, 1998; DAS e TENG, 1998; CREED e MILES, 1996)

A capacidade técnica foi avaliada a partir da demonstração da importância dada a indicadores como o profissionalismo, a capacidade de se fazer julgamentos realistas quanto às ações, o mercado e as decisões tomadas pela rede. Fizeram parte desta análise a demonstração da capacidade de realização, as habilidades interpessoais dos associados, a vontade de aprender e ajustar seu direcionamento, orientando-se para melhoria de desempenho. (O'BRIAN, 1995; MISHRA, 1996; SYDOW, 1998; MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995)

Para avaliação do fator integridade no comportamento demonstrado pelos integrantes da rede, a honestidade, o caráter e o comportamento aparentemente moral emergiram como indicadores capazes de elucidar o impacto deste fator sobre a construção da confiança. (WHITENER, BRODT e WERNER, 1998).

Ruppel e Harrington (2000) e Freire (2007) concluíram que os gestores estabelecem relações de confiança através do encorajamento de comportamentos íntegros e do clima ético de princípios, o que contribui para o aumento na comunicação aberta entre os parceiros e melhora o grau de confiança entre as partes. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), é possível medir a forma como os gestores constroem a confiança, e uma vez construída, como gerem os seus comportamentos de acordo com critérios de tratamento justo, honesto e correto. A existência de um contexto organizacional marcado por padrões de comportamento ético assegura a existência de um maior grau de confiança interpessoal.

A literatura refere que a integridade é importante, sobretudo, na confiança diáde, na medida em que se não houver percepção de caráter moral, outras dimensões da confiança perdem significado. (ELLONEN, BLOMQUIST, PUMALAINEN, 2008; SCHOORMAN, MAYER e DAVIS, 2007; FREIRE, 2007; RISTIG, 2009)

Quanto aos valores compartilhados, seus indicadores principais são a comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais, além da tolerância às diferenças, a comunicação de sentimentos e expectativas e ainda, a abertura para ouvir os demais membros do grupo antes de qualquer decisão a ser tomada. Essa comunicação sem barreiras leva a interações constantes e abertas, possibilitando a geração de confiança sustentada em contatos e diálogos frequentes (POWELL, 1996; RING e VAN DE VEN, 1994).

Os fatores apoio e preocupação traduzem-se na percepção de reconhecimento pelo comportamento proativo para dar suporte e pela atitude apoiadora entre os associados à Rede. Daqui pode-se inferir que a confiança nos integrantes da rede pelo reconhecimento dos esforços realizados, pela demonstração de consideração ou percepção de que a opinião é levada em consideração se traduzirá em maior confiança entre os associados.

A literatura tem reconhecido a importância da consideração, sobre os estudos da confiança no relacionamento em grupo. Os resultados do trabalho de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), indicaram que quando parceiros e lideranças mostram maior consideração pela contribuição dos membros, estes manifestam maior confiança no líder.

O fator de aceitação dos objetivos do grupo sofre influência direta do grau de relacionamento estabelecido. Para Mayer e Davis (1999), quanto mais tempo os membros participam de uma organização, melhor se conhecem, mais envolvidos ficam com as equipes de trabalho e com a organização como um todo e maior o nível de partilha de conhecimentos, o que favorece o grau de confiança estabelecido e facilita o processo de cooperação.

Com relação aos indicadores que compõem os fatores estrutura e tecnologia, os indicadores observados foram: os papéis: a clareza, a visibilidade e a autoridade; o comportamento proativo para aprendizado e adaptação; a integração entre componentes da rede; número e tamanho dos integrantes; atualização tecnológica: máquinas, equipamentos, softwares; know-how. (CARLIE, 2004; GUPTA e GOVINDARAJAN, 2001; NONAKA e TAKEUCHI, 1995; SIMONIN, 1999)

Com relação à análise do fator processos, para sua avaliação buscou-se detectar indicadores como a clareza nos objetivos e a clareza na definição dos investimentos e projetos a serem

executados. Para Schoorman, Mayer e Davis (2007), a capacidade de execução gera alto impacto na construção da confiança seja entre membros de uma equipe ou entre organizações.

O fator capacidade de execução foi levantado a partir dos resultados das entrevistas quanto aos indicadores como a capacidade de executar e a competência na construção de parcerias.(MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995; SVENSSON, 2005; ELLONEN, BLOMQVIST, PUMALAINEN, 2008; SCHOORMAN, MAYER e DAVIS, 2007; RISTIG, 2009)

Quanto à reputação e marca, observou-se indicadores que revelassem solidez de estratégia, reconhecimento de marca por parte do mercado, qualificação da imagem da organização no mercado e a reputação como agente de competência. (O'BRIAN, 1995; MISHRA, 1996; SYDOW, 1998)

Os fatores impessoais de construção de confiança como as regras e normas podem ser representados pelos contratos e estatutos que estabelecem claramente os direitos e obrigações entre as partes. Também as sanções impostas e a consistência nos comportamentos de gestão foram os indicadores utilizados para levantamento da influência das regras sobre a construção da confiança interorganizacional.(WILLIAMSON 1985;RING e VAN DE VEN 1992; JONES e GEORGE, 1998;GULATI 1998;SINGH 1998; MAYER 2010)

Quanto aos valores e cultura, indicadores como a abertura para comunicações, a consistência nos comportamentos empresariais e nas decisões, foram os itens analisados como influenciadores na construção de confiança.(POWELL, 1990; SYDOW, 1998; CREED e MILES, 1996; HOSMER, 1995)

Por fim, outro fator relevante abordado durante as entrevistas em profundidade executadas foi o impacto do fator concorrência entre pares no grau de confiança percebido pelos membros da rede de cooperação. Este grau de confiança foi analisado a partir dos indicadores risco de perda de mercado, perda de informações relevantes e perda de vantagem competitiva. Para Kouzes e

Posner (1997, 2003), a confiança correlaciona-se negativamente com a competição entre os membros de uma organização. Estes autores concluíram que todo o comportamento que tiver como suporte a falta de confiança não é permeável à troca de informação nem à reciprocidade de influência.

Para apreensão dos fatores anteriormente descritos, esse estudo optou por uma análise de exploração direta, representativa e qualitativa, uma vez que o objetivo foi tratar as respostas tal qual elas apareceram durante as entrevistas em profundidade. O que se desejou foi captar o senso aparente da comunicação, baseando-se na presença ou ausência de determinadas características, e não na sua frequência.

Para Grawitz (1976), um esquema simples para os estudos de comunicação e útil para análise de conteúdo, agrupa as seguintes questões: quem fala, para dizer o quê, a quem, como e com que resultado.

No contexto das entrevistas realizadas, quem fala – associados à Rede LabForte – reagiu a estímulos parcialmente controlados pelo observador decorrente do roteiro de entrevistas semi-estruturadas. O conteúdo da mensagem – para dizer o quê sobre os fatores de influência – foi o que se quis conhecer e caracterizar, codificando-se as respostas abertas de forma a sistematizá-las.

O receptor das informações – a quem – foi representado neste estudo, pelo próprio pesquisador. A forma – como – foram os dados subjetivos, materializados nas categorias qualitativas delineadas, já apresentadas neste estudo e analisadas sob uma perspectiva quantitativa. Conhecer o que busca o emissor – com que resultados – foi uma ação decorrente da compreensão dos objetivos implícitos e explícitos dos associados à Rede LabForte.

O processo de análise do conteúdo foi associado, então, a aquilo que se desejou elucidar e à precisão desse objetivo, voltando-se para a escolha das categorias de análise, que se utilizaram do roteiro de entrevistas para obtenção das respostas passíveis de avaliação. A partir dessas respostas, as categorias elencadas suportaram a coleta de informações, com a preocupação não de se estender pela análise quantitativa e rigorosa, mas sim, uma vez caracterizada a pesquisa como exploratória, orientada pela profundidade das informações, interessado na presença ou

ausência de determinado fator. A título de exemplificação da condução das análises efetuadas, no Quadro 14 seguinte, está apresentado o modelo de categorização do conteúdo dos questionários utilizados nesta tese:

Quadro 14 – Modelo de Categorização do Conteúdo dos Questionários

Cenário	Decisão pela Busca do Conhecimento						
Entrevistados		AA1	AA2	AMR	AMA/PR2	AME	PR1
Categorias	Frases e Questões						
<b>Justiça</b>	<p>FRASE: Confio mais nas relações onde há igualdade entre as partes e abertura para negociações.</p> <p>INDICADORES: Percepção e aceitação da interdependência; Processo de Negociação; Igualdade como senso de justiça.</p>	<p>A igualdade existe ... e não existe.... A gente sempre respeita um pouco mais quem tem mais tempo na casa (...).Bom, mas, sim, o tratamento é igual para todos. No final, todo mundo tem o mesmo peso.</p>	<p>Nas decisões da rede, todos temos um voto cada. Isso, por si, já garante que temos o mesmo poder de decisão. Todos nos tratamos de forma igualitária. (...) A gente sabe que algumas pessoas, por questão de relacionamento, acabam não querendo tomar posições contrárias, mas isso é uma decisão pessoal.</p>	<p>Negociamos sempre. Nada é decidido sozinho. Às vezes isso atrapalha a celeridade das decisões (...), mas acho importante esse posicionamento da direção da rede.</p>	<p>Tudo que é importante é compartilhado, nada é feito isoladamente.</p>	<p>Como as decisões são sempre partilhadas, temos um compromisso maior em fazer a nossa parte e cobrar as ações dos outros (...) Veja bem, cobrar entre aspas. Não dá para que apenas uns poucos sejam responsáveis para conduzir o que é de todos.</p>	<p>É realmente justo que todos nós tenhamos a mesma importância. Dentro da rede temos laboratórios maiores e menores, mas todos são iguais na hora de tomar decisões.</p>
<b>Processo Decisório</b>	<p>FRASE: Sinto-me mais seguro quando uma decisão é claramente comunicada, participativa e obtém comprometimento do grupo.</p> <p>INDICADORES: Decisões participativas; Habilidade para aceitar riscos; Capacidade de delegar e receber tarefas;</p>	<p>Respeito muito as decisões tomadas pela maioria. Mesmo que tenha sido uma decisão contrária ao que eu queria, faço tudo para que dê certo e acato a decisão tomada.</p>	<p>Comprometimento e cooperação são questões muito importantes na nossa rede. Fazemos as coisas pensando nisso.(...) A associação é como uma reunião de condomínio. Tem várias ideias, mas pra fazer acontecer, é tempo discutindo.</p>	<p>Eu posso não concordar com o que foi decidido, mas se foi votação ganha pela maioria, a maioria decidiu. Vamos em frente e vemos no que dará. (...) Um grupo só tem sucesso se permanece unido.</p>	<p>É tudo discutido(...) Coloca-se a maioria dos assuntos em plenária.(...) às vezes usamos a internet, mas não funciona muito bem, (...) Como nos encontramos praticamente uma vez no mês, sempre podemos decidir tudo cara-a-cara.</p>	<p>Cada um tem que fazer o seu papel.(...) Como as decisões são sempre partilhadas, temos um compromisso maior em fazer a nossa parte e cobrar as ações dos outros (...) Veja bem, cobrar entre aspas. Não dá para que apenas uns poucos sejam</p>	<p>Temos uma variedade muito grande de laboratórios. Alguns são grandes e têm filiais, outros são microempresas. (...) Quando decidimos algo, isso é sempre levado em consideração.</p>

	Comunicação de intenções (objetivo, metas, decisões); Comprometimento.					responsáveis para conduzir o que é de todos (...) Essas coisas tem de ser registradas e enviadas a todo mundo.	
<b>Integridade no Comportamento</b>	FRASE: Para ser confiável é preciso ser honesto, íntegro e manter sua palavra.  INDICADORES: Percepção de honestidade; Capacidade de manter promessas feitas; Comportamento aparentemente moral.	Tudo que fazemos está dentro da lei. Nosso tipo de negócio é bastante vigiado pelos órgãos do governo. Temos que andar na linha, senão nos damos muito mal.	[...]Olha...ninguém é cem por cento honesto o tempo todo, mas nos esforçamos para isso. Não deveríamos tratar desta forma, mas nesse país, honestidade é virtude.	(...) Se não achasse que o grupo era honesto não entraria na rede. (...) Tem bons empresários aqui.(...) o povo trabalha, moço, e trabalha direito.	Temos responsabilidade por tudo que acontece na rede e se algo está fora do padrão, cabe a cada um vigiar as ações dos outros. Por isso é que temos o código de ética da rede.	Parto sempre da ideia que a conduta da rede é sempre legal e honesta (AME).	Na rede não temos porque não sermos diretos e honestos uns com os outros. Temos a abertura para falarmos o que quisermos. (...) Bons relacionamentos são feitos com sinceridade.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

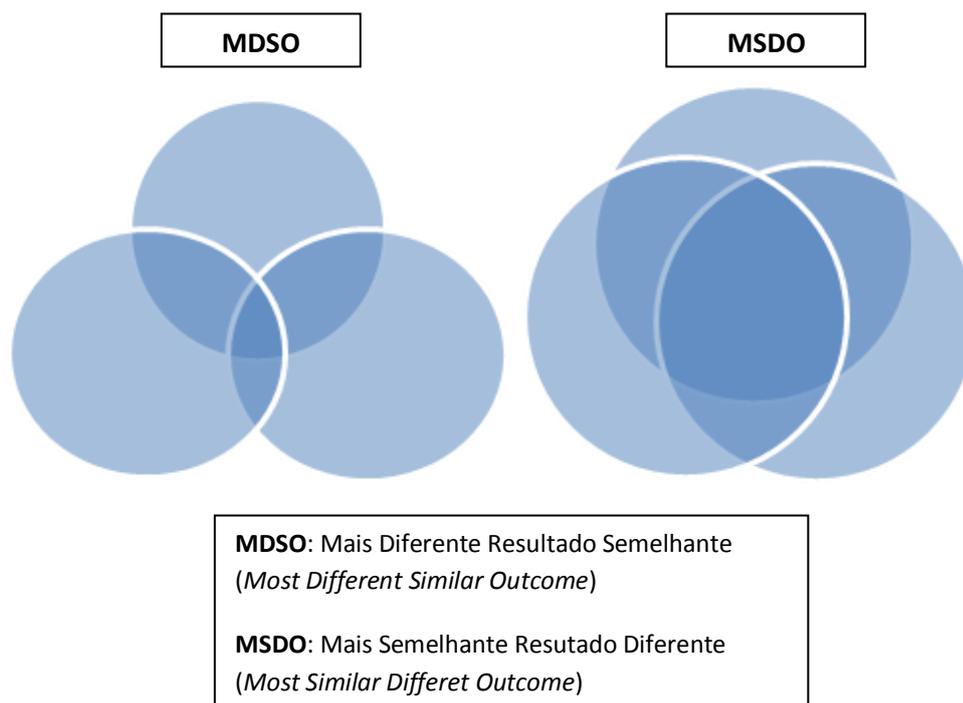
Vale destacar que, como método complementar, para fins de comparação de resultados, conforme tratado anteriormente, também foi aplicado uma análise estatística qualitativa, utilizando-se como técnica a Qualitative Comparative Analysis (QCA). A descrição pode ser vista a seguir.

## 5.2 A ANÁLISE ESTATÍSTICA QUALITATIVA E OS DETERMINANTES DE CONFIANÇA

A análise estatística qualitativa baseia-se na metodologia desenvolvida por Rihoux e Ragin (2009), exposta em seu livro “Configurational comparative methods. Qualitative Comparative Analysis(QCA) and related techniques”. Neste livro, os autores demonstram como é possível definir expressões lógicas capazes de explicar quais são as condições necessárias e suficientes para se obter um determinado resultado, por meio de softwares específicos para análise comparativa em pequenas amostras.

O modelo de Rihoux e Ragin (2009) apresenta casos com comportamentos semelhantes, mas que apresentam resultados diferentes ou vice-versa. Dessa forma, torna-se possível demonstrar os determinantes lógicos para ocorrência de um resultado o qual se pretende explicar.

Figura 3: Desenho dos sistemas: mais semelhantes e mais diferentes



Fonte: Rihoux e Ragin (2009, p. 23)

No Anexo III desta tese é apresentada uma descrição da metodologia desenvolvida por estes autores.

Como a metodologia foi desenvolvida para amostras pequenas (n maior que cinco e menor que trinta) e o estudo desenvolvido junto à Rede LabForteteve, ao todo dezoito questionários aplicados, representando vinte e cinco laboratórios associados diretamente à rede, há uma total aderência ao método.

Quadro 15 – Resumo das amostragens da pesquisa

<b>Método</b>	
<b>Análise de Conteúdo</b>	<b>CsQCA</b>
6 Entrevistas em profundidade representando as 8 categorias de associados escolhidas	16 Questionários aplicados representando 25 Laboratórios associados

Seguindo a linha de Rihoux e Ragin (2009), este trabalho pretende utilizar como uma das metodologias de análise, para efeito de cruzamento com a metodologia qualitativa interpretativista, o modelo de análise comparativa qualitativa *crip-set* com o objetivo de se verificar quais são os determinantes interpessoais e impessoais necessários e ou suficientes para explicar a construção de uma alta ou baixa confiança durante as etapas de decisão pela busca, procura ou pesquisa de conhecimento, fases fundamentais para o estabelecimento de processos de cooperação interorganizacional.

Durante o processo de levantamento de dados, foram aplicados questionários contendo seis questões relacionadas ao perfil do respondente, trinta e quatro questões sobre decisão pela busca e trinta e quatro questões sobre a pesquisa ou procura do conhecimento. O questionário utilizado encontra-se no anexo B.

Vale salientar aqui algumas das dificuldades encontradas na operacionalização da pesquisa: dada a dispersão dos associados em diversas regiões da Bahia, fez-se necessário uma série de viagens para coleta de dados das entrevistas em profundidade e mesmo para aplicação dos questionários semi-estruturados. Como o questionário semi-estruturado elaborado contou com uma sequência extensa de perguntas, a presença pessoal do pesquisador para cadenciar o foco para cada um dos questionários (fatores determinantes da confiança na etapa da decisão pela busca e na etapa da pesquisa/procura) e fortalecer a ideia da necessidade de respostas conscientes e racionadas tornou-se fundamental para qualidade da coleta de informações.

Como ferramenta de análise dos dados e para realização destes testes, foi utilizado o software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)<sup>1</sup>.

### **5.2.1 Variáveis da Análise Qualitativa**

Conforme já mencionado, tanto a análise qualitativa interpretativista quanto a análise estatística qualitativa comparativa foram utilizadas neste trabalho têm como objetivo verificar o impacto das variáveis interpessoais e impessoais determinantes da construção de confiança. Vale

---

<sup>1</sup>Este software consiste em uma ferramenta para análise de n pequeno (*Tool for Small N Analysis*) e pode ser baixado gratuitamente na internet, através do site [HTTP://www.tosmana.net/](http://www.tosmana.net/).

ressaltar que a escolha por estes métodos de análise foi motivada pela capacidade destas metodologias em permitir uma observação caso a caso, de forma a considerar as idiosincrasias de cada um dos empresários ou empresas participantes das entrevistas ou questionários.

É também válido destacar que este trabalho não pretende fazer uma análise transversal em relação ao tempo e seus impactos no processo de construção de confiança, mas traz uma análise estanque dos resultados tanto para as entrevistas em profundidade, quanto para os resultados decorrentes da utilização do csQCA.

Com relação à aplicação da técnica csQCA, o mesmo tem como requisito a dicotomização das variáveis por meio da definição de “pontos de inflexão/limiares” que segreguem os casos segundo a presença ou ausência de determinado fator. Segundo Rihoux e Ragin (2009), a definição clara e transparente dos pontos de inflexão é fundamental para a robustez dos resultados. Desta forma, o Quadro 16 apresenta as variáveis a serem utilizadas (já explicitadas no modelo genérico da pesquisa), bem como a forma pela qual será desenvolvida a dicotomização, para fins de análise qualitativa.

Quadro 16 - Fatores de Influência e Dimensões de Análise

<b>Fatores de Influência</b>	<b>Dimensões</b>
Justiça	Interpessoal
Processo Decisório	Interpessoal
Capacidade Técnica	Interpessoal
Integridade no Comportamento	Interpessoal
Valores Compartilhados	Interpessoal
Apoio e Preocupação	Interpessoal
Aceitação dos Objetivos do Grupo	Interpessoal
Estrutura e Tecnologia	Impessoal
Processos	Impessoal
Capacidades	Impessoal
Reputação e Marca	Impessoal
Regras	Impessoal
Valores e Cultura	Impessoal
Grau de Concorrência	Impessoal

Fonte: Adaptado de Bomqvist, K. e Stahle (2004)

Para efeito de dicotomização de respostas quanto à presença dos indicadores de confiança, optou-se pelo seguinte procedimento: para cada fator de influência interpessoal e impessoal, foram elencados os indicadores que revelam sinais, símbolos ou comportamentos característicos da presença ou não do fator construtor de confiança. Baseando-se nestes fatores e seus respectivos indicadores, os questionários foram construídos utilizando-se de Escalas Likert de sete pontos. Desta forma, ao ser questionado sobre os diversos fatores de confiança, o pesquisado foi esclarecido sobre seu conceito e assinalou, dentro da escala estabelecida, sua percepção acerca da importância ou impacto de cada item levantado na construção do seu grau de confiança (ver quadro 17):

Quadro 17 – Escala Likert de sete pontos

Nenhuma Importância						Total Importância
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Quadro 18 – Resposta Obtida *versus* Grau de Confiança Auferida

<b>Resposta Obtida na Escala Likert</b>	<b>Grau de Confiança Auferida</b>
Respostas de grau 1 até 4	Baixo impacto no grau de confiança
Resposta de grau 5 ou 7	Alto impacto no grau de confiança

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Conforme pode ser verificado no recorte do questionário (Quadro 19), para cada fator de influência, foram elencadas perguntas baseadas nos seus indicadores de presença, ausência e intensidade. Cada entrevistado assinalou suas percepções acerca dos fatores de influência, levando-se sempre em consideração cada um dos dois cenários propostos no Quadro 9. O recorte abaixo demonstra que, por exemplo, o fator justiça pode ser medido a partir dos indicadores de aceitação da interdependência, negociação e preservação da igualdade como senso de justiça. A partir destes indicadores, foram elaboradas questões para levantamento da

percepção de cada associado. O resultado final da análise de cada fator decorreu da média simples das respostas obtidas para efeito de dicotomização.

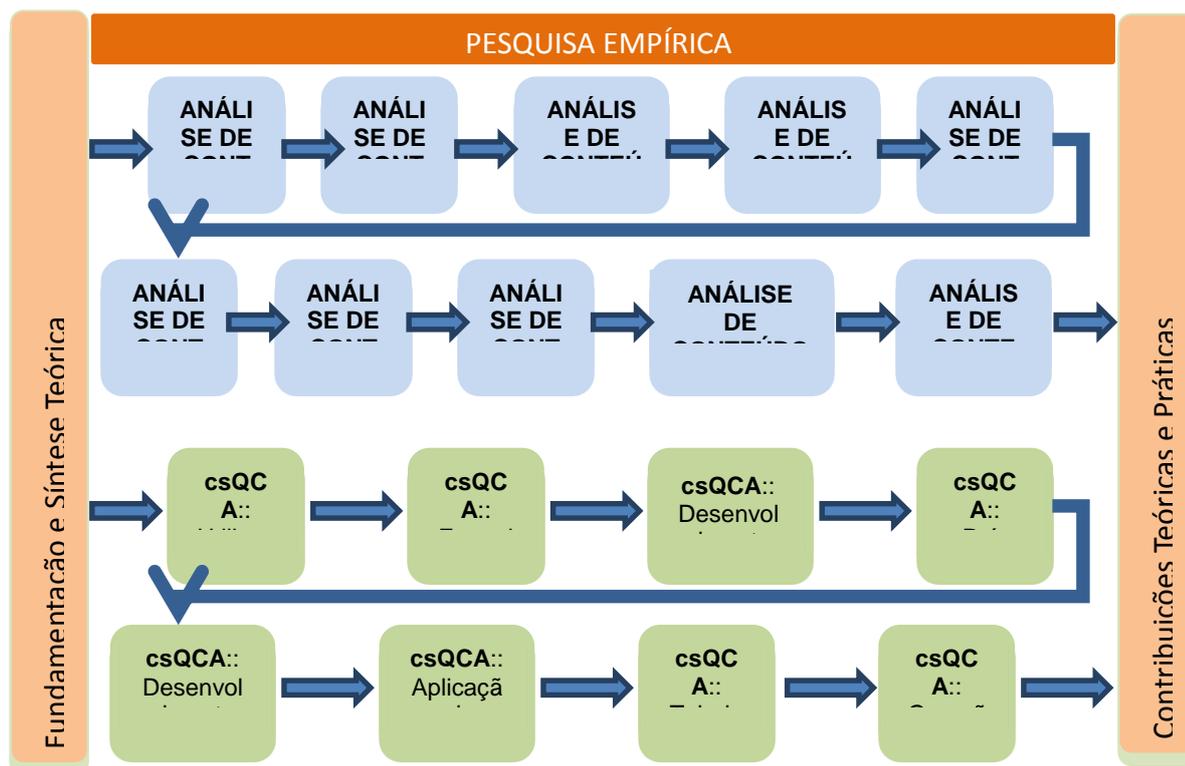
Quadro 19 – Recorte do questionário de pesquisa csQCA – Questões sobre fator justiça

Questões	Nenhuma						Total	
	Importância	1	2	3	4	5	6	7
(J-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção e aceitação da interdependência entre os membros da Rede, na sua decisão?								
(J-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da abertura do grupo para processos de negociação, na sua decisão?								
(J-03-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da preservação da igualdade entre os membros e senso de justiça, na sua decisão?								

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Se nas entrevistas em profundidade foram analisadas as respostas de seis empresários, na análise qualitativa comparativa foram observados dezesseis questionários, correspondendo a 71,4% do total de associados, uma vez que esses dezesseis respondentes são responsáveis por vinte e cinco laboratórios associados. Deste total de questionários validados, quinze foram respondidos durante as reuniões ordinárias da Rede Labforte, e apenas um, foi respondido e devolvido por meio de questionário enviado por e-mail.

Figura 4 – Etapas da Pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelo Autor

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

#### 5.3.1 Limitações da Abordagem Qualitativa

Dadas as características dos estudos qualitativos e em especial os estudos de caso, os resultados desta pesquisa não permitem a generalização estatística, mas tão somente a analítica. Ademais, as conclusões deste trabalho se restringem ao momento em que a pesquisa foi realizada e às peculiaridades da Rede LabForte. Enquanto um estudo de caso, este trabalho favoreceu o caráter exploratório das particularidades do objeto analisado, indicando também pontos a serem estudados em pesquisas futuras, de característica mais abrangente.

Vale ainda salientar que, dada a característica de profundidade implícita projetada e as variáveis incluídas, o método do caso permitiu tanto o teste de proposição como também a formulação dos pressupostos, por meio de avanços qualitativos que se prestaram a alicerçar novas proposições e pesquisas de maior amplitude em direção à ampliação do conhecimento no campo das determinantes da confiança em processos de cooperação interorganizacional.

Para Eisenhardt e Graebner (2007), apesar de algumas vezes ser vista como subjetiva, a construção de teorias mediante estudos e casos é surpreendentemente objetiva, devido à natureza mais próxima e realista dos dados.

Corroborando com a defesa do método feita por Yin (1994), percebeu-se neste trabalho que o estudo de caso apresentou-se como uma descrição empírica rica em exemplos particulares do fenômeno da confiança interorganizacional. O trabalho acabou por apresentar uma variedade de fontes de dados, demonstrando-se, portanto, uma estratégia consistente para criação de construtos teóricos e proposições sobre o processo de construção da confiança, baseando-se, para isso, nas evidências empíricas do caso avaliado.

## **6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **6.1 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CONFIANÇA SEGUNDO A ANÁLISE QUALITATIVA INTERPRETATIVISTA E A ANÁLISE QUALITATIVA COMPARATIVA - csQCA**

Os objetivos deste estudo consistem em analisar a multiplicidade de fatores que influenciam o processo de construção da confiança interorganizacional, avaliar suas dimensões (interpessoais e impessoais) e estudar as implicações no processo de partilha do conhecimento, marcadamente, nas fases de decisão pela busca e no processo de pesquisa do conhecimento.

Neste capítulo, procede-se à discussão dos resultados, tendo em conta as principais evidências empíricas e proposições teóricas existentes na literatura e os dois métodos de pesquisa escolhidos: pesquisa qualitativa baseada em análise de conteúdo e a análise comparativa competitiva – QCA.

### **6.2 A MULTIPLICIDADE DOS FATORES CONSTRUTORES DE CONFIANÇA: RESULTADOS DA ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS**

Este estudo procurou explorar os fatores de influência e as dimensões da confiança em redes de cooperação interorganizacionais, em linha, com alguns dos estudos existentes neste domínio. A literatura sobre esta matéria recomenda que a confiança, sendo um fenômeno complexo, deve ser entendida como um estado psicológico, e simultaneamente, deve ser entendido como um fenômeno que está relacionado com comportamentos e com variáveis situacionais (SYDOW, 1998; COSTA, 2000; CARLIE, 2004; ELLONEN, BLOMQUIST, PUUMALAINEN, 2008; SCHOORMAN, MAYER e DAVIS, 2007; ZANINI, 2007, 2009; RISTIG, 2009; MAYER 2010). O modelo conceitual desta tese, conforme demonstrado anteriormente, considerou que a confiança, analisada ao nível das interações interorganizacionais, é composta por diferentes fatores de influência nas dimensões propostas.

Os resultados obtidos indicaram que a confiança interorganizacional é composta pelas dimensões interpessoal e impessoal e que ambas exercem forte influência sobre a construção da confiabilidade entre organizações. Entretanto, apesar da inspiração e do suporte nos estudos existentes na literatura, não se poderá estabelecer uma comparação direta com outros resultados, por exemplo, com os estudos conduzidos por (COSTA 2001; RISTIG, 2009; MAYER, 2010), por diversas razões. Primeiro, os instrumentos de pesquisa foram construídos em parte pela inspiração na literatura e, por outro lado, como resultado do estudo exploratório conduzido na organização onde foi realizado o estudo. Segundo, por se tratar de um estudo de caso, dado o enfoque a determinados aspectos inerentes à rede estudada, os processos de generalizações tornam-se comprometidos uma vez que aspectos relevantes no caso em questão podem não alcançar expressão semelhante em outros contextos. Por outro lado, de acordo com a literatura, diferentes componentes da confiança podem ter pesos diferentes em diferentes contextos (BIGLEY e PEARCE, 1998, COSTA, 2003) dependendo dos níveis de familiaridade entre os indivíduos que compõem a amostra e dependendo dos níveis de intensidade e dependência estabelecidos nas relações interorganizacionais. Neste sentido, pressupõe-se que a confiança assume configurações diferentes em diferentes contextos de análise.

Segundo Freire (2007), a literatura tem indicado que a confiança é necessária em determinadas condições, ou seja, quando existe interdependência e incerteza (DEUTSCH, 1962; KWAŚNIEWSKA e EDWARD, 2004). Portanto, se a confiança for definida como a probabilidade de assumir riscos, aumentar a confiança significa aumentar a possibilidade dos integrantes de uma rede arriscar e desenvolver comportamentos de maior criatividade e inovação (KWAŚNIEWSKA e EDWARD, 2004; BASSETT-JONES, 2005).

Comportamentos menos defensivos e de menor monitoramento por parte das redes de organizações são mecanismos da construção de confiança que influenciam a interação entre as partes e, conseqüentemente, a cooperação e a inovação. Assim, este estudo sugere que o estabelecimento da confiança nas organizações constitui um esforço necessário quando a inovação e a cooperação consistem em um objetivo da mesma. Desta forma, a questão da construção de confiança interorganizacional torna-se particularmente importante. Por outro

lado, dada a importância da interdependência entre os atores participantes da rede para atingirem os resultados, a importância da confiança no relacionamento interpessoal torna-se uma questão central.

Por se considerar que o contexto de cooperação em redes interorganizacionais é específico e que existem especificidades no funcionamento de outras interações interorganizacionais, considerou-se que os fatores de influência nas duas dimensões da confiança, poderiam refletir essas diferenças. Nesta medida, é pertinente afirmar que as conclusões obtidas neste estudo, podem não ser válidas para interações organizacionais em geral, não se podendo extrapolar tendências para outros contextos, mas certamente servem de elucidação para os fenômenos organizacionais pesquisados.

Explanadas as razões pelas quais os resultados deste estudo não podem ser comparados diretamente com os resultados de outros estudos existentes na literatura, será pertinente discutir os principais resultados obtidos no que diz respeito à dimensionalidade deste trabalho. Assim, os principais resultados encontrados neste estudo ficaram delineados.

A partir dos resultados dos levantamentos feitos nas entrevistas, torna-se relevante o questionamento dos motivos pelos quais os associados da rede dão enfoque aos comportamentos de apoio e preocupação, aos comportamentos referentes à crença de que o grupo é honesto e tem integridade e ao processo decisório, enquanto dão pouca ênfase nos comportamentos de oportunismo ou tentativa de tirar vantagem do outro. Como foi referido, tais componentes traduzem, a crença de que o grupo faz esforços de boa-fé para se comportar de acordo com o que é esperado, a crença de que os parceiros são honestos nas negociações e a crença de que as empresas parceiras não tirarão vantagem quando tem oportunidade de o fazer. Os resultados do presente estudo traduziram a importância destas questões para a confiança nas relações interorganizacionais. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança depende de princípios éticos considerados fundamentais no estabelecimento de uma relação. A consistência nos padrões éticos revela-se um fator de influência fundamental para a existência de relações de confiança entre organizações, ou seja, funciona como um mapa de orientação de

comportamentos e a identificação com esses valores éticos permitem formar uma relação de confiança.

Por meio do quadro de escolhas dos temas propostas nas frases apresentadas aos entrevistados pode-se observar que a ordem na escolha dos tópicos a serem discutidos sinalizou o grau de importância dado a cada um dos fatores nas dimensões pesquisados para as fases de decisão pela busca e processo de pesquisa do conhecimento.

Vale lembrar que, no processo de operacionalização da pesquisa em profundidade, foram apresentadas quatorze fichas contendo frases sobre cada um dos fatores de influência elencados no modelo de análise desta tese. Diante das frases apresentadas, foi solicitado a cada um dos entrevistados que escolhesse as quatro frases sobre fatores impessoais que achava mais relevante e as quatro frases com fatores interpessoais que achava mais relevantes, sempre tendo como pano de fundo cada uma das situações apresentadas (momento da decisão pela busca e momento da pesquisa). Partindo-se destas oito frases escolhidas inicialmente pelos participantes, uma série de questões centradas nas percepções do associado sobre os diversos fatores de influência sobre a construção de sua confiança na rede eram desenvolvidas. Após discussão destas oito frases iniciais, foi requerido aos entrevistados que dessem continuidade às suas escolhas, por ordem de importância, até que fossem esgotados os quatorze fatores de influência listados no modelo de análise deste trabalho. Estas escolhas foram registradas e deram origem aos Quadros 20 e 21, onde foram registradas a ordem de importância dos temas escolhidos pelos associados da rede.

Quadro 20 - Ordem de Escolha das Frases para Entrevista em Profundidade –  
Decisão pela Busca

<b>Decisão pela Busca de Conhecimento</b>							
<b>Entrevistado</b>	<b>AA1</b>	<b>AA2</b>	<b>AMR</b>	<b>AMA / PR2</b>	<b>AME</b>	<b>PR1</b>	<b>SOMA</b>
<b>Fatores de Influência / Dimensão Interpessoal</b>							
<b>Justiça</b>	3	2	5	4	4	2	20
<b>Processo Decisório</b>	5	3	3	1	2	1	15
<b>Capacidade Técnica</b>	4	6	6	5	6	3	30
<b>Integridade no Comportamento</b>	2	1	2	2	3	4	14
<b>Valores Compartilhados</b>	7	5	7	6	7	6	38
<b>Apoio e Preocupação</b>	1	4	1	3	1	5	15
<b>Aceitação dos Objetivos do Grupo</b>	7	7	4	7	5	7	37
<b>Fatores de Influência / Dimensão Impessoal</b>							
<b>Estrutura e Tecnologia</b>	7	6	6	5	4	4	32
<b>Processos</b>	2	3	1	1	3	2	12
<b>Capacidades</b>	1	2	5	2	1	1	12
<b>Reputação e Marca</b>	5	4	3	3	2	6	23
<b>Regras</b>	4	5	2	4	6	5	26
<b>Valores e Cultura</b>	3	1	7	7	7	3	28
<b>Grau de Concorrência</b>	6	7	4	6	5	7	35

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Ao se analisar o resultado das escolhas dos tópicos de discussão, na fase de decisão pela busca, a partir do quadro acima, percebe-se uma predominância da escolha dos fatores interpessoais de integridade no comportamento, apoio e preocupação e processo decisório como aqueles mais relevantes uma vez que foram estes itens os que em geral foram os primeiros a serem escolhidos pelos entrevistados, independentemente da fase de partilha do conhecimento analisado.

No que tange aos fatores impessoais da construção de confiança, a ordem de escolha nos remete a um quadro cujos resultados demonstram que os fatores de processos e capacidades foram os itens mais escolhidos na primeira rodada de entrevistas, seguido logo após pelo fator reputação e marca.

Quadro 21 - Ordem de Escolha das Frases para Entrevista em Profundidade – Processo de Pesquisa

<b>Processo de Pesquisa do Conhecimento</b>							
<b>Entrevistado</b>	<b>AA1</b>	<b>AA2</b>	<b>AMR</b>	<b>AMA / PR2</b>	<b>AME</b>	<b>PR1</b>	<b>SOMA</b>
<b>Fatores de Influência / Dimensão Interpessoal</b>							
<b>Justiça</b>	6	5	4	7	5	4	31
<b>Processo Decisório</b>	1	4	3	3	4	2	17
<b>Capacidade Técnica</b>	4	2	5	4	3	5	23
<b>Integridade no Comportamento</b>	3	1	1	2	2	3	12
<b>Valores Compartilhados</b>	7	7	6	5	6	7	38
<b>Apoio e Preocupação</b>	2	3	2	1	1	1	10
<b>Aceitação dos Objetivos do Grupo</b>	5	6	7	6	7	6	37
<b>Fatores de Influência / Dimensão Impessoal</b>							
<b>Estrutura e Tecnologia</b>	6	5	7	7	6	4	35
<b>Processos</b>	3	2	2	1	3	2	13
<b>Capacidades</b>	1	3	4	2	2	3	15
<b>Reputação e Marca</b>	2	4	1	4	7	5	23
<b>Regras</b>	5	7	5	6	4	6	33
<b>Valores e Cultura</b>	4	1	6	3	1	1	16
<b>Grau de Concorrência</b>	7	6	3	5	5	7	33

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Tendo em vista o processo de pesquisa do conhecimento, uma leve alteração foi encontrada quando da análise comparativa com o quadro de frases, entretanto, itens semelhantes foram destacados nesta nova fase: apoio e preocupação, integridade no comportamento e processo decisório.

Já nos fatores de influência da dimensão impessoal, mais uma vez, os processos aparecem como o primeiro a ser escolhido na relação dos sete fatores impessoais da fase de processo de pesquisa, sendo seguido de perto pela escolha dos fatores capacidade e valores e cultura.

Os resultados indicam que os fatores que influenciam os comportamentos de alto grau de confiança e baixo grau de confiança são importantes para a construção da confiança interorganizacional como um todo. A partilha de conhecimentos sobre os impactos e os graus de intensidade dos fatores de influência sobre as fases da partilha de conhecimentos pode dar origem a um mapa de orientação para organizações e indivíduos. Este mapa poderá indicar quais fatores deverão sofrer maior monitoramento por parte dos gestores e empresas associadas, ampliando, desta forma, o potencial de construção de confiança e conseqüente capacidade de gerar cooperação e inovação.

Das análises desenvolvidas, vinculadas à rede LabForte, infere-se que os fatores interpessoais da construção de confiança constituem os fatores mais relevantes na fase do processo de pesquisa para compartilhamento. É válido lembrar que estes fatores dizem respeito à avaliação das características e ações de quem é confiado. Ou seja, incide sobre as percepções individuais em relação às ações e aos atributos dos indivíduos em quem se confia. Estas avaliações baseiam-se em atributos cognitivos e emocionais, tais como o caráter, a competência, os motivos e as intenções da outra parte (MCALLISTER, 1995). Esta dimensão traduz a forma pela qual os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas pretensões. Conclui-se que nas redes de cooperação, a confiança depende do reconhecimento da competência e capacidades, da integridade, da preocupação pelos interesses de terceiros, do cumprimento de promessas, da atuação constante e previsível, do cumprimento da palavra dada, das obrigações para com as equipes de trabalho, e da honestidade relativamente aos interesses manifestados pelos parceiros. A literatura empírica tem muitas vezes identificado

esta dimensão como sendo a principal dos estudos da confiança, seja entre organizações, seja em equipes de trabalho (COSTA, 2003).

As análises em profundidade acabaram por revelar que os comportamentos e contextos mais relevantes têm influências diferentes sobre cada uma das duas etapas da partilha analisados: as entrevistas em profundidade demonstraram que os fatores interpessoais acabam por ter maior influência no processo de construção da confiança do que os fatores impessoais, na etapa de processo de pesquisa, enquanto na etapa de decisão pela busca, foram os fatores impessoais que levaram destaque. Entretanto, vale ressaltar que o grau no qual cada fator interpessoal ou impessoal influencia as etapas também varia de acordo com a fase a ser avaliada.

Aqui na rede as coisas se tornam mais fáceis porque já nos conhecemos a muito tempo. Assim, pulamos etapas de discussões. (...) Muitas vezes, as coisas são mais rapidamente resolvidas pois as relações já estão maduras. (AA1).

Tais colocações acima descritas, a partir das análises específicas sobre a Rede Labdforte, levam à confirmação do pressuposto número dois (P2) em que conjectura-se que **os fatores interpessoais de confiança exercem maior influência na etapa do processo de pesquisa do que na etapa de decisão pela busca.**

Neste estudo, uma breve referência é feita ao fato de a maioria dos membros da rede LabForte já se conhecerem a uma média de 6,48 anos, tempo consideravelmente alto, já que a rede tem cerca de sete anos de fundada. Acontece que, segundo Bigley e Pearce (1989), o grau de familiaridade entre membros de uma equipe, a depender da tarefa a ser executada, pode ter forte influência na maneira de condução dos processos e, conseqüentemente, nos seus resultados.

Conheço a maioria dos associados há muitos anos e isso facilita muito as coisas. (...) na verdade, já dá para saber quem só faz criticar e quem está ali para ajudar (AMA/PR2).

Enquanto os fatores interpessoais da construção de confiança constituem os fatores mais relevantes na fase do processo de pesquisa, na fase de decisão pela busca do conhecimento são os fatores impessoais que apresentam maior destaque. Dadas as análises desenvolvidas na Rede, confirma-se assim, o pressuposto (P3): **as fatores impessoais de confiança exercem maior impacto na decisão pela busca do conhecimento do que no processo de pesquisa para troca de conhecimento.**

Outros fatores que também mereceram destaque nas falas dos entrevistados, principalmente daqueles mais recentes na rede foram os fatores relacionados com apoio e a preocupação, o senso de justiça e a interação no processo decisório.

Comentários mais relevantes quanto ao senso de justiça e processo decisório na construção da confiança:

A igualdade existe ... e não existe.... A gente sempre respeita um pouco mais quem tem mais tempo na casa (...). Bom, mas, sim, o tratamento é igual para todos. No final, todo mundo tem o mesmo peso.

Nas decisões da rede, todos temos um voto cada. Isso, por si, já garante que temos o mesmo poder de decisão. Todos nos tratamos de forma igualitária. (...) A gente sabe que algumas pessoas, por questão de relacionamento, acabam não querendo tomar posições contrárias, mas isso é uma decisão pessoal (AA2).

Negociamos sempre. Nada é decidido sozinho. Às vezes isso atrapalha a celeridade das decisões (...), mas acho importante esse posicionamento da direção da rede (AMR).

É realmente justo que todos nós tenhamos a mesma importância. Dentro da rede temos laboratórios maiores e menores, mas todos são iguais na hora de tomar decisões (PR1).

Como as decisões são sempre partilhadas, temos um compromisso maior em fazer a nossa parte e cobrar as ações dos outros (...) Veja bem, cobrar entre aspas. Não dá para que apenas uns poucos sejam responsáveis para conduzir o que é de todos (AME).

Tudo que é importante é compartilhado, nada é feito isoladamente (AMA/PR2).

Estes fatores traduzem-se na percepção de reconhecimento pelo trabalho realizado na associação e nas equipes de projetos, pela consideração que o grupo demonstra pela opinião e a percepção relativa à oportunidade de influenciar as decisões tomadas pela rede. Daqui pode-se inferir que a confiança nos integrantes da rede pelo reconhecimento dos esforços realizados, pela demonstração de consideração ou percepção de que a opinião é levada em consideração se traduzirá em maior confiança entre os associados. Vale acrescentar também a questão da aceitação das decisões tomadas e dos objetivos do grupo. Ainda que as opiniões sejam divergentes, há que se ter tolerância e respeito às diferenças.

Comprometimento e cooperação são questões muito importantes na nossa rede. Fazemos as coisas pensando nisso.(...) A associação é como uma reunião de condomínio. Tem várias ideias, mas pra fazer acontecer, é tempo discutindo.(AA2)

É tudo discutido(...) Coloca-se a maioria dos assuntos em plenária.(...) às vezes usamos a internet, mas não funciona muito bem, (...) Como nos encontramos praticamente uma vez no mês, sempre podemos decidir tudo cara-a-cara.(AMA/PR2)

Temos uma variedade muito grande de laboratórios. Alguns são grandes e têm filiais, outros são microempresas. (...) Quando decidimos algo, isso é sempre levado em consideração (PR1).

Cada um tem que fazer o seu papel.(...) Como as decisões são sempre compartilhadas, temos um compromisso maior em fazer a nossa parte e cobrar as ações dos outros (...) Veja bem, cobrar entre aspas. Não dá para que apenas uns poucos sejam responsáveis para conduzir o que é de todos (...) Essas coisas tem de ser registradas e enviadas a todo mundo. (AME)

Respeito muito as decisões tomadas pela maioria. Mesmo que tenha sido uma decisão contrária ao que eu queria, faço tudo para que dê certo e acato a decisão tomada(AA1).

Eu posso não concordar com o que foi decidido, mas se foi votação ganha pela maioria, a maioria decidiu. Vamos em frente e vemos no que dará. (...) Um grupo só tem sucesso se permanece unido (AMR).

A literatura tem reconhecido a importância da consideração, sobretudo, no estudo da confiança no líder e no relacionamento em grupo. Os resultados do trabalho de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), indicaram que quando parceiros e lideranças mostram maior consideração pela contribuição dos membros, estes manifestam maior confiança no líder.

Na rede, comemoramos juntos as vitórias e nos viramos para resolver aquilo que não deu certo (AA2).

Outra questão emergente nas entrevistas e que apareceu conjuntamente com a justiça foi a questão da integridade no comportamento demonstrado pelos integrantes da rede. Assim, fatores como honestidade e caráter emergiram como decisivos no processo de construção de confiança, tanto na decisão pela busca, como no processo de pesquisa.

A literatura tem indicado que a confiança nos integrantes de uma empresa tem impacto na confiança na organização como um todo, sobretudo, quando os colaboradores têm percepções de honestidade relativamente aos líderes de uma firma (WHITENER, BRODT e WERNER, 1998). Ruppel e Harrington (2000) e Freire (2007), concluíram, a este propósito, que os gestores estabelecem relações de confiança através do encorajamento de comportamentos íntegros e do clima ético de princípios, o que contribui para o aumento na comunicação aberta entre os parceiros e que, por sua vez, melhora o grau de confiança entre as partes.

Autores como Wimbush e Shepard (1994) têm proposto modelos que estabelecem a ligação entre as políticas e práticas organizacionais e o clima ético mais propenso à confiança. De acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995), é possível medir a forma como os gestores constroem a confiança, e uma vez construída, como gerem os seus comportamentos de acordo com critérios de tratamento justo, honesto e correto. Estes autores apresentam uma abordagem de como a confiança pode ser construída atendendo ao contexto. A existência de um contexto organizacional marcado por padrões de comportamento ético assegura a existência de um maior grau de confiança interpessoal.

Tudo que fazemos está dentro da lei. Nosso tipo de negócio é bastante vigiado pelos órgãos do governo. Temos que andar na linha, senão nos damos muito mal (AA1).

Na rede não temos porque não sermos diretos e honestos uns com os outros. Temos a abertura para falarmos o que quisermos. (...) Bons relacionamentos são feitos com sinceridade (PR1).

(...) Se não achasse que o grupo era honesto não entraria na rede. (...) Tem bons empresários aqui.(...) o povo trabalha, moço, e trabalha direito.(AMR)

Parto sempre da ideia que a conduta da rede é sempre legal e honesta (AME).

[...]Olha...ninguém é cem por cento honesto o tempo todo, mas nos esforçamos para isso. Não deveríamos tratar desta forma, mas nesse país, honestidade é virtude (AA2).

Temos responsabilidade por tudo que acontece na rede e se algo está fora do padrão, cabe a cada um vigiar as ações dos outros. Por isso é que temos o código de ética da rede (AMA/PR2).

Daí, pode-se também concluir que **quanto maior a aceitação da interdependência entre os participantes de um grupo, a abertura para negociação e a igualdade como senso de justiça, maior a propensão para confiar**. Esse fato revela que o pressuposto quatro (P4) desta tese, partindo-se das análises geradas a partir da Rede LabForte, também foi confirmada.

Um termo recorrente nas entrevistas desenvolvidas com os integrantes da rede LabForte foi a cooperação. Entendida muitas vezes como um aspecto da confiança que se constrói mediante a partilha de ideias e informações úteis para o grupo, mas também com base na disponibilização de informação, e na colaboração quando surgem dificuldades na rede ou para um integrante específico. Desta forma, este resultado em particular, diverge de alguns estudos neste domínio, em que a cooperação aparece em segundo plano, vinculada aos fatores de apoio e preocupação e valores compartilhados. Aqui, a cooperação surge como um resultado de diversos fatores associados, quase como um fator autônomo. No estudo de Costa (2003), a cooperação nas equipes surgiu como sendo a segunda dimensão mais importante na construção de confiança

entre membros de uma equipe e seu supervisor. Segundo esta autora, esse resultado suporta a incorporação dos comportamentos no modelo da confiança.

Não há razão de ser um associado se não for para colaborar uns com os outros. Foi para isso que criamos a rede (AMR).

Basta ver os nossos valores. Tá lá. Associativismo, cooperação e união (AMA/PR2).

A rede foi construída para trabalharmos juntos. Sozinhos somos fracos, juntos podemos muito mais. E estamos fazendo a diferença. Basta vermos o que éramos e o que somos agora. Muito mais organizados (PR1).

No presente estudo, diferentemente dos achados em literatura, onde os fatores relacionados aos controles e regras organizacionais aparecem com grande destaque, sempre vinculados aos comportamentos de evitar o oportunismo e evitar que os outros tirem vantagem, aqui, acredita-se que, relativamente à cooperação, a disponibilidade de informações, as discussões abertas em plenário e as decisões compartilhadas, se traduziram em um maior grau de confiança na rede e em seus integrantes.

Daí, conclui-se que os fatores impessoais de construção de confiança como as regras, normas e punições (representadas pelos contratos e estatutos), os processos organizacionais (comunicação dos objetivos organizacionais e clareza nos processos) e os valores e cultura (abertura para comunicações, consistência nos comportamentos empresariais e decisões), associados aos fatores interpessoais como processo decisório (decisões participativas, comunicação de objetivos e metas e comprometimento) e valores compartilhados (tolerância às diferenças e abertura para ouvir), levam a um grau diferenciado de confiança e, apesar da confiança não conduzir necessariamente à cooperação, cria condições para que esta se consolide. É válido salientar que, no que tange à construção de confiança na fase da decisão pela busca, diversos entrevistados destacaram a relevância da comunicação aberta e interativa, com foco nas discussões estratégicas da rede para fins de se avaliar objetivos, metas e ações, gerando comprometimento e aceitação de riscos conjuntos. Dessa forma, caracteriza-se aí o

processo de decisões participativas como forte colaboradora para construção da confiança interorganizacional.

As regras nem sempre são tão claras assim. Estamos, neste momento, refazendo nosso estatuto e isso tem dado muito trabalho. (...)mas o documento vai sair muito bom (...) e é importante para todos (AME).

Já aprendemos a importância dos documentos. Isso era muito evidente quando tivemos uma consultoria em implantação da qualidade. Ter uma documentação clara exige trabalho e raciocínio. (...) Há sim, negociação também. Até chegarmos a um consenso muitas águas rolam (AMA/PR2).

Quando entrei na rede as coisas ainda eram muito informais e isso trazia uma série de problemas. Agora já estamos em outra fase. A criança começou a amadurecer, amigo (...) e a ter responsabilidades maiores (AA1).

[...] não acredito que você me fez esta pergunta. Estamos fazendo agora o nosso novo estatuto e quando ele estiver pronto teremos muito mais facilidade em aumentar o número de integrantes da LabForte. Tudo estando no preto e no branco, fica mais fácil acreditar nos interesses da rede (PR1).

Não dá mais para facilitar, não. O tempo do 'fio do bigode' acabou. Tem que ter contrato assinado, sim (AMR).

Os canais são abertos na rede pois nossos encontros são mensais e todos podem colocar suas ideias. Tem também as convenções (...), nelas a participação é bem maior e os assuntos mais importantes são votados lá também (AMA/PR2).

Não há o que se esconder nas coisas da rede. Todos sabemos, quer dizer, todos que participam, sabem de tudo que está acontecendo. É esse tipo de comportamento que nos fortalece (AA2).

Quando preciso de um associado para me ajudar, é claro que vou naquele que tenho mais afinidade e é mais aberto a ideias. Apesar de tanto tempo, ainda tem gente que quase não diz nada e outros que falam demais. Mas estão dentro do direito deles (AA2).

Das colocações anteriores, pode-se discorrer então que o pressupostocinco (P5), **“A estrutura de governança de uma relação de cooperação é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação. O fator regras no processo de construção**

**de confiança tem alto grau de influência sobre a percepção geral de confiança em processos cooperativos”**, somente poderá ser confirmado quando levar em consideração, não apenas a estrutura contratual formal das regras da organização, mas deverá ser integrada aos fatores impessoais como processos e valores e cultura da organização, e com fatores interpessoais, como processo decisório e valores compartilhados. Somente assim, este pressuposto poderá ser dado como confirmado.

Fato marcante nas entrevistas foi a demonstração da baixa relevância aos fatores estrutura e tecnologia e reputação e marca, tanto para a fase de decisão pela busca como para a fase de processo de pesquisa.

Isso não foi importante quando decidi entrar na rede e até agora também não é importante. A estrutura que tem que ser boa é a dos laboratórios dos associados (AA2).

Nunca tivemos uma sede (...). Até hoje recebemos apoio do Sebrae a quem temos muito que agradecer pelo apoio. Mesmo assim, continuamos nos fortalecendo como associação (PR1).

No primeiro momento de análise, a falta de interesse nestes dois fatores da construção de confiança e a demonstração de baixa importância no grau de confiança estabelecido, ensejou uma análise mais aprofundada, o que levou à necessidade de uma segunda rodada de entrevistas com alguns dos associados entrevistados. Desse contato adicional, percebeu-se que dentro dos fatores que compõem o fator estrutura e tecnologia (papéis: clareza, visibilidade e autoridade; comportamento proativo para aprendizado e adaptação; integração entre componentes da rede; número e tamanho dos integrantes; atualização tecnológica: máquinas, equipamentos, softwares; know-how) papel relevante foi dado à integração entre os componentes da rede como o indicador de estrutura que mais colaboraria com a construção de alto grau de confiança. Percebeu-se então, que a compreensão sobre a influência da integração entre os membros da rede era entendida muito mais como um processo de comunicação e interação, portanto um processo organizacional, do que efetivamente uma questão de infraestrutura ou tecnologia.

O sucesso da rede não tem nada a ver com a estrutura dela. Na verdade, nem temos uma sede própria. O Análise da Mouraria é que serve como central. (...) Nossas ações são dispersas pelo estado. É muito mais a vontade de realizar algo junto do que ter uma sede bonita (AA1).

Estrutura nunca foi problema para rede. Já discutimos isso em plenária. Cada laboratório é uma sede da rede e pronto. O mais importante são os empresários que fazem parte da rede. Essa é a nossa riqueza, poder. Agir junto com outros donos de laboratórios que querem crescer e não se negam a ajudar outros que também querem crescer (AMR).

É importante ter uma referência. Estrutura chama a atenção. Ter uma sede mostraria mais profissionalismo. Acho importante ter esse tipo de referência. Também acho importante ter equipamentos novos. (...) Bons equipamentos fazem a diferença na qualidade das nossas análises (AME).

Mais importante que a forma, é o conteúdo. De nada serve máquinas e móveis se não soubermos trabalhar unidos. A gente não precisa de escritório bacana, a gente precisa trabalhar bem na rede. Computador não faz nada sozinho, digo isso sempre lá na empresa. Somos nós, pessoas inteligentes, motivadas que fazemos a diferença (AMA/PR2).

Durante o processo de questionamento sobre os fatores determinantes do nível de confiança entre os associados da rede LabForte, um dos fatores emergentes foi a questão da formalidade *versus* a informalidade nas relações interpessoais e impessoais. Sobre esse tema, foi percebido que estes aspectos revelaram-se importantes para compreensão da confiança nas fases de decisão pela busca e no processo de pesquisa, já que, com relação à rede LabForte, a maioria de seus associados guardam certa longevidade na associação, onde os membros partilham de alguma familiaridade. Essa familiaridade que leva a interações frequentes e abertas, relacionadas com o trabalho são férteis para a geração de confiança, e especificamente, para a geração de confiança sustentada em contatos e diálogos frequentes (POWELL, 1996; RING e VAN DE VEN, 1994).

Das análises acima, focadas na Rede LabForte, infere-se que o pressuposto seis (P6), cuja ideia era a de que **quanto maior a capacidade demonstrada pela empresa de se integrar e adaptar ao ambiente, através das suas relações em rede, buscando atualização tecnológica e *know-how*, maior sua capacidade de gerar confiança nos indivíduos e organizações**, não se confirmou totalmente. Sobre o complemento desse pressuposto, que diz que **se esta**

**organização demonstra capacidade de transferir conhecimentos para seus parceiros, reforça-se assim, o nível de confiança gerado pela empresa,** pode-se, pelos resultados levantados, afirmar-se que esta proposição se apresenta como verdadeira.

Quanto à reputação e marca, numa avaliação mais minuciosa, percebeu-se que este fator foi pouco referenciado, dado que a maioria dos entrevistados era integrante da rede desde a sua fundação (cerca de sete anos), momento em que a marca ainda estava sendo construída e a reputação estava muito mais ligada aos primeiros associados e seus laboratórios, do que efetivamente à rede LabForte. Já para os dois integrantes entrevistados mais recentes da rede, a marca se demonstrou um importante construtor de confiança.

Hoje temos uma marca reconhecida. Quem atua no ramo de laboratórios sabe quem é a rede LabForte. No início ninguém conhecia a rede. (...) crescemos mesmo assim (AA1).

Quando começamos sequer havia uma marca. Isso não era o mais importante. O importante eram os benefícios que teríamos ao nos associarmos. O importante eram as trocas de informações, era a ajuda mútua na melhoria dos nossos processos laboratoriais. A central de compras também era estratégica, mas para isso funcionar só precisa de uma pessoa e um computador (AMA/PR2)

Hoje as coisas são diferentes, as pessoas nos conhecem e sentem mais vontade de se agregar a nós (AA2).

Temos alguns laboratórios muito conhecidos em suas regiões, por exemplo, o Laboratório Análise de Feira de Santana que tem três unidades, o Spallazani em Salvador, (...) o DNA também, mas não creio que os nossos associados se aproximem mais deles porque têm uma marca forte. Mas eles são importantes para os empresários que querem entrar na rede agora pois eles dão visibilidade no mercado (AME).

Com a ajuda da rede e com o esforço de cada um, nosso nome está crescendo. Quem não quer ser visto junto dos melhores? Eu quero ter uma marca forte. Isso nos dá importância e podemos capitalizar em cima disso. (...) Quem se mistura com porco, farelos come (AMR)

Sobre o fator apoio e preocupação, este se traduz em atitudes proativas de apoio e ajuda entre os componentes da rede e no suporte dado pelos gestores aos demais associados e novos

entrantes. Um comportamento apoiador por parte dos integrantes da rede e seus líderes resulta num ambiente propício à troca livre de informações, o que resulta num ambiente onde a construção de confiança torna-se mais efetiva. Explicações mais adequadas, suporte nas atividades e feedback oportuno nas decisões estão associados a elevados níveis de confiança (SAPIENZA e KORSGAARD, 1996, MAYER e DAVIS, 1999). Whitener, Brodt, Korsgaard e Wener (1998) concluíram que a partilha e a demonstração de preocupação constituem dimensões da confiança. Note-se que do lado oposto ao apoio e preocupação, encontra-se o comportamento oportunista. Este comportamento traduz percepções relativas à tentativa de tirar vantagem de terceiros, com a demonstração de que o objetivo a ser atingido conta apenas com os interesses pessoais. Tal comportamento, ao contrário, demonstra-se inadequado à construção da confiança interorganizacional.

No geral, as pessoas são solícitas. Nunca me negaram uma informação (...) sei que entre alguns há o receio em ajudar de maneira mais individualizada (AMR).

Estamos aqui para ajudarmos uns aos outros. Esse é o nosso propósito. Está anunciado em nossa visão e missão. (...) agora temos laços muito fortes de amizade (AMA/PR2).

A base da rede é a união e a colaboração e é isso que temos feito o tempo todo. [...] Nem sempre tudo sai como queremos, mas as intenções são as melhores (AA2)

Aqui a atitude é sempre positiva, é de união, de cooperação. Se não for assim, não tem sentido ter uma associação (AME).

Como nos conhecemos faz muito tempo, a gente se ajuda bastante. Se alguém tem uma máquina quebrada, damos um jeito e as análises são feitas. Todos saem ganhando quando sabem que podemos contar com o outro. Só não podemos exagerar na dose (AA1).

Os fatores de apoio e consideração e aceitação dos objetivos do grupo sofrem influência direta da antiguidade do relacionamento, daí sua importância maior na fase do processo de pesquisa do conhecimento, fase da partilha onde o reconhecimento dos parceiros se torna indispensável à construção de confiança suficiente para ser escolhido como o associado pertinente para troca de conhecimento. O estudo de Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) já havia indicado que a percepção de procedimentos justos se correlaciona com as regras do grupo e promovem

atitudes positivas nos membros de uma organização. Assim, pode concluir-se que o tempo de permanência em um grupo, particularmente aqui a rede Labforte, é determinante para o desenvolvimento de percepções de consideração e apoio. Podendo-se concluir então, que a confiança com base na consideração aumenta com o tempo de permanência na organização. Some-se a isso, o fato de que, como já tinha sido referido no estudo de Mayer e Davis (1999), quanto mais tempo os membros participam de uma organização, melhor se conhecem, mais envolvidos ficam com as equipes de trabalho e com a organização como um todo e maior o nível de partilha de conhecimentos, o que favorece o grau de confiança estabelecido e facilita o processo de cooperação.

Os resultados quanto à cooperação indicam que quanto maior a dinâmica de partilha de conhecimentos e quanto melhor o relacionamento entre os membros de uma organização, maior a confiança com base na cooperação.

Da análise acima, pode-se então confirmar parcialmente o pressuposto sete (P7), onde se conclui que **a confiança determinada pela interação entre os valores pessoais, atitudes, estados de espírito e emoções têm maior influência sobre a fase do processo de pesquisa do conhecimento que sobre a fase da decisão pela busca**. Sobre a segunda parte do pressuposto, onde se infere que os fatores indicadores de apoio e preocupação **exercem o maior impacto na confiabilidade quando comparado com os demais fatores interpessoais**: esta ilação não obteve dados suficientes para ser confirmada nos estudos desenvolvidos na Rede LabForte. Observando-se a ordem de escolha dos fatores por parte dos entrevistados, observa-se a priorização na escolha dos fatores: processo decisório, integridade no comportamento, apoio e preocupação.

Outra questão relevante abordada durante as entrevistas em profundidade executadas foi o baixo impacto do fator concorrência entre pares no grau de confiança percebido pelos membros da rede LabForte, tanto no processo de decisão pela busca de conhecimento, quanto na fase do processo de pesquisa do conhecimento. Este fato contraria estudos como o de Kouzes e Posner (1997, 2003), que conclui que a confiança correlaciona-se negativamente com a competição entre os membros de uma organização. Estes autores concluíram que todo o comportamento

que tiver como suporte a falta de confiança não é permeável à troca de informação nem à reciprocidade de influência. Por conseguinte, a concorrência é um forte gerador de baixo grau de confiança.

Não nos tratamos como concorrente. Somos parceiros. Essa foi sempre a nossa atitude. (...) Desde que entrei na rede sempre via coisa dessa forma (AA2).

É clássica essa questão da cooperação versus a competição. Sempre ouço isso. Talvez, no início tivéssemos mais atenção a isso, mas hoje, isso não é problema. Somos parceiros e não concorrentes. Nossa forma de conviver é muito clara. Tem espaço pra todo mundo no mercado (AMA/PR2).

Em geral, realmente não confiamos na concorrência, mas os do LabForte são nossos irmãos e irmãs. Sei que alguns têm receio, mas é uma minoria. Isso não atrapalha em nada nossa ação e nossos planos conjuntos. Há muito respeito entre nós (AA1).

Não podemos ser inocentes. Confio desconfiando. (...) até agora não tenho nada a dizer sobre o comportamento dos outros laboratórios (AMR)

Não percebo esta vontade de dar rasteira um no outro. Essa não tem sido a nossa atitude, pelo contrário, somos muito abertos e parceiros. Já nos conhecemos bem. Temos um critério nosso de atuação e respeito ao colega (AA2).

Conforme tratado anteriormente, pode-se considerar que esta percepção invertida quanto ao impacto da concorrência entre os membros da rede no nível de confiança estabelecido pode se relacionar com a longevidade no relacionamento do grupo: a maioria dos associados entrevistados tem relacionamento com a rede Labforte há pelo menos seis anos. Ademais, o distanciamento geográfico da maioria dos associados pode diminuir esta percepção de concorrência, uma vez que esta não se dá de maneira direta na maioria das cidades em que os laboratórios pertencentes aos membros da rede estão estabelecidos.

Tendo em vista a análise do conteúdo oriundo das entrevistas em profundidade, o pressuposto oito (P08) cuja proposição era a de que **quanto maior o nível de concorrência percebida, pelas empresas participantes da rede, menor o nível de confiança estabelecido**, acaba por não ser confirmada. Entretanto, esta questão consiste em um ponto de atenção que merece novos

estudos, uma vez que o contexto das relações estabelecidas pode ter alta influência na percepção de concorrência e, neste caso específico, este pressuposto pode não ter sido observada dada esta particularidade das relações mantidas entre os associados da Rede LabForte.

Com relação aos processos desenvolvidos pela rede, observou-se que a clareza nos objetivos e a clareza na definição dos investimentos e projetos a serem executados são fatores construtores de confiança relevantes para organização, principalmente, na avaliação da decisão pela busca de conhecimento. Junte-se a isso a capacidade da organização de executar as ações planejadas. Para Schooman, Mayer e Davis (2007), a capacidade de execução gera alto impacto na construção da confiança seja entre membros de uma equipe ou entre organizações. Particularmente na rede LabForte, como já comentado anteriormente, a importância dos processos, das interações internas e a capacidade de construir parcerias foram relevantes o suficiente para mitigar a necessidade de infraestrutura e tecnologia.

Todo investimento feito na rede é discutido e deliberado em plenária, onde todos são responsáveis pela decisão final. As discussões são sempre fortes e os pontos de vista são discutidos abertamente. Ao final, votamos e decidimos pela maioria. Se houver dúvidas, amadurecemos a questão e depois voltamos a discutir em nova reunião (PR1).

O que é combinado, não sai caro. Discutimos tudo sempre. A decisão é da maioria. e assim tem dado certo (AA1).

Já sabemos quem tem competência para executar e quem não tem. Na maioria das vezes, poucos ficam sobrecarregados e têm que carregar o piano. (...) geralmente a diretoria e a secretária acaba fazendo quase tudo (AMA/PR2).

A rede tem crescido, tem se consolidado. Isso dá uma credibilidade maior para nós e para nossas ações. As pessoas confiam mais na rede porque os projetos saem do papel e são realmente implantados. Como é muita gente envolvida, às vezes demora, mais sai (PR1).

Quando decidi entrar na rede, uma das coisas que pensei bem foi a forma como as coisas eram decididas. Se era compartilhado com todos, ou só uma pessoa, a diretoria administrava tudo. Quando percebi que todos tinham voz, fossem grandes ou pequenos, isso foi importante para minha entrada na rede (AMR).

Se tem uma coisa que acontece muito na associação é o debate. Às vezes dá trabalho conter os colegas, mas no final tudo acaba quase bem. (...) Como tem muita gente envolvida e cada cabeça seu mundo, também há uma demora pra decidir coisas importantes(AME).

Conforme visto, a partir das análises desenvolvidas na Rede LabForte, o primeiro pressuposto (P1) de trabalho formulado neste estudo, foi assim confirmado: **os fatores de confiança impessoal e interpessoal exercem impactos diferentes em cada etapa do compartilhamento de informações, notadamente aqui, nas fases de decisão pela busca e processo de pesquisa.** Durante as análises pode-se perceber a emergência de diferentes impactos dos fatores de geração de confiança nas etapas de compartilhamento do conhecimento. Confirma-se, assim, que a confiança nas redes interorganizacionais consiste num construto multidimensional, todavia composto por diferentes impactos sobre a percepção dos atores analisados.

Particularmente sobre o processo de decisão pela busca de conhecimento, percebeu-se uma maior influência dos fatores impessoais, basicamente, as capacidades, os processos e a reputação foram os fatores elencados primordialmente pelos entrevistados. De maneira diferente, no processo de pesquisa de conhecimento, os fatores interpessoais demonstraram maior relevância, tendo nas características de integridade no comportamento, apoio e preocupação e processo decisório, os fatores mais relevantes debatidos pelos atores participantes do estudo.

Vale ressaltar aqui a força dada ao quesito integridade. Este foi, destacadamente, o fator elencado com maior nível de prioridade durante as entrevistas, variando sempre entre o primeira e a terceira frase escolhida. A literatura, aliás, tem dado indicações nesse sentido. Gabarro (1978) constatou que para haver confiança entre determinados atores um dos aspectos fundamentais é o nível de integridade, lealdade e abertura. A literatura refere que a integridade é importante, sobretudo, na confiança diáde, na medida em que, se não houver percepção de caráter moral, outras dimensões da confiança perdem significado. (ELLONEN, BLOMQUIST, PUMALAINEN, 2008; SCHOORMAN, MAYER e DAVIS, 2007; FREIRE, 2007; RISTIG, 2009)

### 6.3 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CONFIANÇA SEGUNDO A METODOLOGIA CSQCA

Conforme explicitado no capítulo metodológico desta tese, optou-se pela aplicação de dois métodos de análise qualitativa: o método qualitativo interpretativista baseada na análise de conteúdo e o método da análise qualitativa comparativa – QCA. Ambos foram aplicados tendo como objeto de pesquisa o estudo de caso da rede de cooperação denominada LabForte. Nesta seção do trabalho serão abordados os resultados decorrentes da implementação da metodologia QCA.

É válido salientar que a escolha deste método de pesquisa para elaboração do cruzamento de informações com a análise de conteúdo se deu pela capacidade desta metodologia em permitir a observação de cada caso, de forma a considerar as peculiaridades de cada um dos atores pesquisados.

Assim, foram analisados dezesseis gestores-associados à rede Labforte, alcançando-se uma representatividade de 71,4% do total dos laboratórios associados, uma vez que esses dezesseis respondentes são responsáveis por vinte e cinco laboratórios vinculados à rede. Por uma questão de confidencialidade, o nome dos laboratórios pesquisados, bem como o nome de seus gestores-proprietários foram omitidos, sendo os mesmos denominados de Lab1, Lab2, Lab3, e assim, sucessivamente até o lab16.

Quanto às variáveis analisadas, as mesmas já foram apontadas no Quadro 15 e guardam igualdade com as variáveis ou indicadores estudados na análise de conteúdo. Também é válido reforçar que as análises foram desenvolvidas com os resultados levantados neste primeiro semestre de 2014, guardando assim, uma visualização estanque dos resultados vinculados ao csQCA.

Para se realizar a análise estatística da metodologia desenvolvida pelo Rhioux e Ragin (2009), inicialmente se constrói uma tabela no programa TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007) na qual são realizadas as dicotomizações das variáveis, cujos critérios foram expostos anteriormente. Chega-se assim, às tabelas expostas abaixo, nas figuras 5, 6, 7 e 8.

Para efeito de análise dos impactos de cada fator de influência sobre as duas fases do compartilhamento estudadas, foram desenvolvidas quatro análises separadamente, e ao final, desenvolveu-se uma análise dos resultados conjuntos.

- a) Análise 01: Fase de decisão pela busca de conhecimento – Fatores impessoais ou organizacionais;
- b) Análise 02: Fase de decisão pela busca de conhecimento – Fatores interpessoais;
- c) Análise 03: Fase do processo de pesquisa de conhecimento – Fatores impessoais ou organizacionais;
- d) Análise 04: Fase do processo de pesquisa de conhecimento – Fatores interpessoais;
- e) Análise 05: Correlação entre os fatores pessoais e impessoais nas etapas da partilha de conhecimento.

### **6.3.1 Análise 01: Fase de decisão pela busca de conhecimento – Fatores impessoais ou organizacionais**

Após a construção das tabelas com o *dummies* (note que ao lado do nome de cada variável encontra-se o valor definido para a dicotomização), os próximos passos consistem em rodar as análises a partir dos dados imputados.

Figura5 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Impessoais na decisão pela busca de conhecimento

Laboratório	Estrut. e Tec.	Processos	Capacidades	Rep e Marca	Regras	Valores e Cult.	Concorrência	Grau de Confiança
Lab1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab2	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab3	0	0	1	1	0	0	0	1
Lab4	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab5	0	1	1	1	0	1	0	1
Lab6	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab7	0	1	1	0	0	1	0	1
Lab8	0	1	0	1	1	1	1	1
Lab9	1	1	1	1	1	1	0	0
Lab10	1	1	1	1	1	1	0	0
Lab11	1	1	1	1	1	1	0	0
Lab12	0	0	1	1	0	1	0	0
Lab13	1	0	1	1	0	0	0	0
Lab14	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab15	1	0	1	1	0	0	0	0
Lab16	1	1	1	1	1	1	0	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Após este passo, extrai-se a Tabela Verdade (ver abaixo a Tabela 1), de onde se pode analisar os resultados particularizados de cada caso segundo as variáveis escolhidas, de forma a relacioná-las com o seu *outcome* (O) que nada mais é do que o grau (alto ou baixo) de confiança que apontaram nas entrevistas.

De acordo com Rhioux e Ragin (2003, 2009), a tabela verdade expõe cinco tipos diferentes de configurações de resultados.

[1] Resultado *Outcome* – Casos de alto grau de confiança;

[0] Resultado *Outcome* – Casos de baixo grau de confiança;

[-] Resultado indefinido (“*don't care outcome*”) – Casos com *missing values*;

[C] Resultados de casos contraditórios –significa que uma mesma configuração lógica de variáveis explicativas levou alguns casos ao resultado [1] de alto grau de confiança e outros a um resultado diferente [0] com baixo grau de confiança.

[L] ou [R] Resultados de lembretes lógicos – estes resultados indicam possíveis sequências lógicas que não foram observadas dentro dos casos presentes na amostra.

Vale salientar que, em relação ao resultado indefinido [-] , neste trabalho, este resultado não se apresentará nesta amostra, uma vez que todos os casos apresentados já têm um grau de confiança apresentado no início dos lançamentos de dados no TOSMANA.

Retomando-se a análise da tabela verdade abaixo, referente ao impacto dos fatores impessoais sobre a etapa de decisão pela busca de conhecimento, pode-se verificar que, dos dezesseis casos estudados, foram encontradas oito configurações lógicas distintas.

Tabela 2 – Tabela Verdade - Fatores Impessoais na decisão pela busca de conhecimento

Truth Table:

O:	Grau de Confiança			id: Laboratório				
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	O	id
1	1	1	1	1	1	1	1	Lab1,Lab2,Lab4,Lab6,Lab14
0	0	1	1	0	0	0	1	Lab3
0	1	1	1	0	1	0	1	Lab5
0	1	1	0	0	1	0	1	Lab7
0	1	0	1	1	1	1	1	Lab8
1	1	1	1	1	1	0	0	Lab9,Lab10,Lab11,Lab16
0	0	1	1	0	1	0	0	Lab12
1	0	1	1	0	0	0	0	Lab13,Lab15

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Foram encontradas cinco configurações para alto grau de confiança [1], respectivamente: uma configuração específica para o conjunto de Laboratórios Lab1, Lab2, Lab4, Lab6 e Lab 14; e outras quatro configurações distintas para os Laboratórios Lab3, Lab5, Lab7, Lab8.

Também foi encontrada uma configuração específica para o conjunto dos laboratórios Lab9, Lab10, Lab11 e Lab16; uma configuração distinta para o Laboratório Lab12 e outra configuração lógica para o conjunto dos Laboratórios Lab13 e Lab15.

É a partir destas configurações lógicas identificadas na tabela verdade que serão feitas as análises qualitativas dos resultados. Por meio das interações contínuas, o software TOSMANA estabelece sentenças matemáticas simples que definem as variáveis necessárias e suficientes para o resultado desejado, neste caso, o alto grau de confiança [1].

Na tabela 3 pode-se verificar a expressão lógica do modelo analisado para os fatores impessoais e seus impactos sob a etapa de decisão pela busca de conhecimento.

Tabela 3 – Resultado csQCA - Fatores Impessoais na decisão pela busca de conhecimento

---

**Result: (all)**

**CONCORRÊNCIA +        estrut, e tec. \* PROCESSOS +        estrut, e tec. \***  
**valores e cult.**

**(Lab1,Lab2,Lab4,Lab6,Lab14+Lab8)    (Lab5+Lab7+Lab8) (Lab3)**

---

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Verifica-se, segundo a expressão gerada, que a percepção de concorrência como fator relevante é suficiente para gerar alto grau de confiança, mas pouca importância da estrutura combinada com alta importância aos processos, ou baixa importância à estrutura combinada com baixa importância aos valores e cultura levam a um alto grau de confiança. Assim, a alta concorrência, apesar de ser suficiente, não é necessária, pois outros caminhos podem levar a alta confiança. Porém, pode-se notar que o caminho da alta concorrência é o mais comum entre os casos, explicando seis entre dez casos.

### 6.3.2 Análise 02: Fase de decisão pela busca de conhecimento – Fatores interpessoais

Conforme já explicitado anteriormente, para se realizar a análise estatística da metodologia desenvolvida pelo Rhioux e Ragin (2009), é necessária a construção da tabela de dicotomização das variáveis. Abaixo se encontra a tabela de dicotomização das variáveis interpessoais vinculadas à fase de decisão pela busca de conhecimento.

Figura6 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Interpessoais na decisão pela busca de conhecimento

Laboratório	Justiça	Proc. Decisório	Cap. Técnica	Integ. Comp.	Valores Comp.	Apoio e Prec.	Aceitação Obj.	Grau de Confiança
Lab1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab2	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab3	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab4	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab5	1	0	0	1	0	1	1	1
Lab6	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab7	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab8	1	0	0	1	1	0	1	1
Lab9	1	1	0	1	1	1	1	0
Lab10	1	1	1	1	0	1	1	0
Lab11	1	1	1	1	0	1	1	0
Lab12	1	0	0	1	1	1	1	0
Lab13	1	1	0	0	0	1	1	0
Lab14	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab15	1	1	1	1	1	1	0	0
Lab16	1	1	0	1	1	1	1	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Para a análise do impacto dos fatores interpessoais vinculados à fase da decisão pela busca do conhecimento, faz-se necessária a análise da tabela verdade abaixo, onde se pode verificar que, dos dezesseis casos estudados, também foram encontradas oito configurações lógicas distintas.

Tabela 4 – Tabela Verdade - Fatores Interpessoais na decisão pela busca de conhecimento

Truth Table:

v1:	Justiça	v2:	Proc.Decisório	v3:	Cap. Técnica	v4:	Integ. Comp.	v5:	Valores Comp.	v6:	Apoio e Preoc.	v7:	Aceitação Obj.	O:	Grau de Confiança	id:	Laboratório
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	O	id									
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Lab1,Lab2,Lab3,Lab4,Lab6,Lab7,Lab14
1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Lab5
1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Lab8
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	Lab9,Lab16
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	Lab10,Lab11
1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	Lab12
1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	Lab13
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	Lab15

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Foram encontradas três configurações para alto grau de confiança [1], respectivamente: uma configuração específica para o conjunto de Laboratórios Lab1, Lab2, Lab3, Lab4, Lab6, Lab7 e Lab 14; e outras duas configurações distintas para os Laboratórios Lab5 e Lab8.

Também foram encontradas cinco configurações lógicas que levam a um baixo grau de confiança [0]: uma configuração conjunta para os laboratórios Lab9 e Lab16; uma configuração conjunta distinta para os Laboratórios Lab10 e Lab11; uma configuração distinta para o Laboratório Lab12, Lab13 e Lab15.

Da mesma forma que na análise anterior, a partir destas configurações lógicas identificadas na Tabela Verdade 4, foram feitas as análises qualitativas dos resultados e por meio das interações contínuas, o software TOSMANA estabeleceu a sentença matemática que definiu as variáveis necessárias e suficientes para o resultado desejado (alto grau de confiança [1]).

Na tabela 5 pode-se verificar a expressão lógica do modelo analisado para os fatores interpessoais e seus impactos sob a etapa de decisão pela busca de conhecimento.

Tabela 5 – Resultado csQCA - Fatores Interpessoais na decisão pela busca de conhecimento

---

**Result: (all)**

**apoio e preoc. + proc.decisório \* valores comp. + CAP. TÉCNICA \*  
VALORES COMP. \* ACEITAÇÃO OBJ.**

**(Lab8)(Lab5)(Lab1,Lab2,Lab3,Lab4,Lab6,Lab7,Lab14)**

---

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

A partir do resultado acima, infere-se que o alcance de alto grau de confiança [1] pode ser alcançado quando: a ausência de apoio e preocupação, ou a ausência de processos decisórios bem delineados combinados com a ausência de valores compartilhados, ou a presença de capacidade técnica combinada com valores compartilhados e combinada com aceitação dos objetivos do grupo contribuem para construção de um alto grau de confiança.

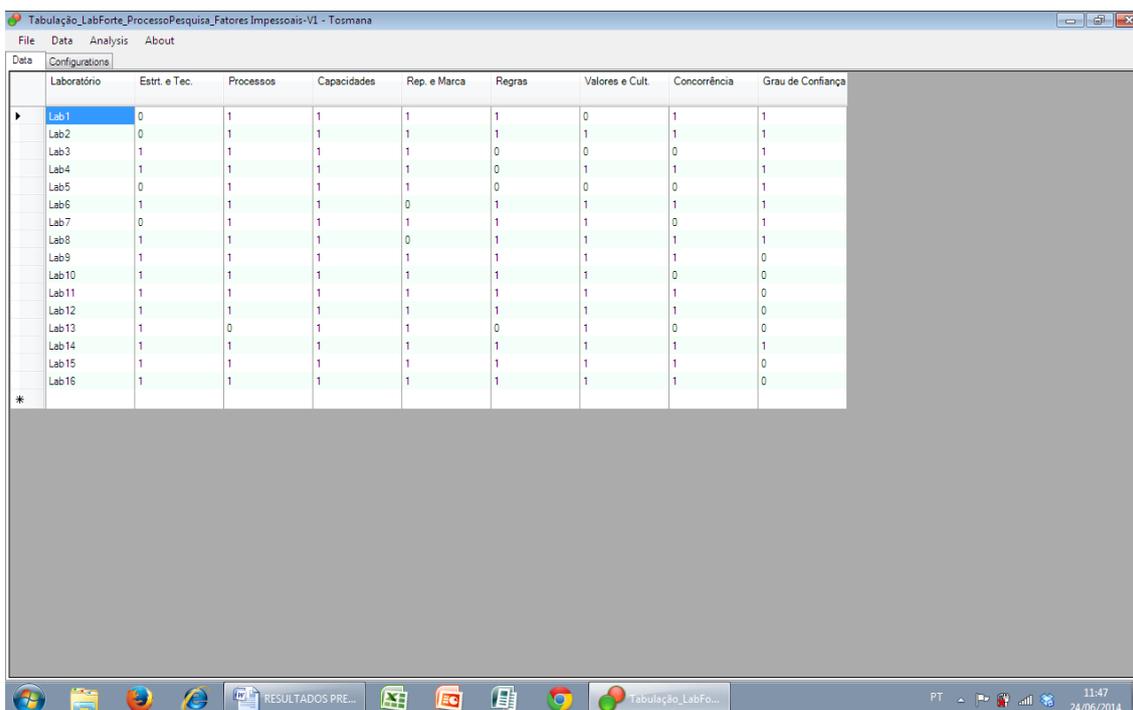
Assim, a ausência de apoio e preocupação pode ser uma condição suficiente, ainda que vigente em apenas um caso. Ademais, podemos ir mais além. Por exemplo, verificamos que a presença de valores compartilhados pode ser fator estratégico de sucesso quando associada à capacidade técnica, contudo mesmo em sua ausência pode haver confiança, quando também há ausência em processos decisórios. Contudo o primeiro caminho computa sete entre nove casos de sucesso.

### **6.3.3 Análise 03: Fase do processo de pesquisa de conhecimento – Fatores impessoais/organizacionais**

Primeiramente, seguindo mais uma vez a metodologia desenvolvida pelo Rhio e Ragin (2009), construiu-se a tabela de dicotomização das variáveis. Abaixo se encontra a tabela de

dicotomização das variáveis impessoais vinculadas à fase do processo de pesquisa do conhecimento.

Figura7 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Impessoais no Processo de pesquisa do conhecimento



	Laboratório	Estr. e Tec.	Processos	Capacidades	Rep. e Marca	Regras	Valores e Cult.	Concorrência	Grau de Confiança
▶	Lab1	0	1	1	1	1	0	1	1
	Lab2	0	1	1	1	1	1	1	1
	Lab3	1	1	1	1	0	0	0	1
	Lab4	1	1	1	1	0	1	1	1
	Lab5	0	1	1	1	0	0	0	1
	Lab6	1	1	1	0	1	1	1	1
	Lab7	0	1	1	1	1	1	0	1
	Lab8	1	1	1	0	1	1	1	1
	Lab9	1	1	1	1	1	1	1	0
	Lab10	1	1	1	1	1	1	0	0
	Lab11	1	1	1	1	1	1	1	0
	Lab12	1	1	1	1	1	1	1	0
	Lab13	1	0	1	1	0	1	0	0
	Lab14	1	1	1	1	1	1	1	1
	Lab15	1	1	1	1	1	1	1	0
	Lab16	1	1	1	1	1	1	1	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Para a análise do impacto dos fatores impessoais vinculados à fase da pesquisa do conhecimento, faz-se necessária a análise da tabela verdade abaixo, onde se pode verificar que, dos dezesseis casos estudados, foram encontradas dez configurações lógicas distintas.

Tabela 6 – Tabela Verdade - Fatores Impessoais no processo de pesquisa do conhecimento

Truth Table:

v1: Estrt. e Tec.      v2: Processos  
 v3: Capacidades    v4: Rep. e Marca  
 v5: Regras      v6: Valores e Cult.  
 v7: Concorrência

O:	Grau de Confiança							id:	Laboratório
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	O	id	
0	1	1	1	1	0	1	1	Lab1	
0	1	1	1	1	1	1	1	Lab2	
1	1	1	1	0	0	0	1	Lab3	
1	1	1	1	0	1	1	1	Lab4	
0	1	1	1	0	0	0	1	Lab5	
1	1	1	0	1	1	1	1	Lab6,Lab8	
0	1	1	1	1	1	0	1	Lab7	
1	1	1	1	1	1	1	C		
	Lab9,Lab11,Lab12,Lab14,Lab15,Lab16								
1	1	1	1	1	1	0	0	Lab10	
1	0	1	1	0	1	0	0	Lab13	

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Foram encontradas sete configurações para alto grau de confiança [1], respectivamente: uma configuração específica distinta para os Laboratórios Lab1, Lab2, Lab3, Lab4, Lab5e Lab7.

Para este caso foram encontradas duas configurações lógicas que levam a um baixo grau de confiança [0]: uma configuração distinta para o Laboratório Lab10 e uma configuração distinta para o Laboratório Lab13.

Nota-se, entretanto, que mais de 1/3 dos laboratórios não foram passíveis de explicação e a amostra demonstrou configurações contraditórias nos Laboratórios Lab9, Lab11, Lab12, Lab14, Lab15 e Lab16.

A avaliação preliminar dos resultados apresentados pela Tabela Verdade 6, demonstra, entre outros fatores, a complexidade do objeto estudado e revela também que os resultados qualitativos encontrados não podem ser generalizados, mas sim, construídos e analisados com fins de se entender as particularidades de cada um dos 16 associados pesquisados. A partir desta avaliação particularizada, verificou-se que a contradição encontrada adveio das respostas enviadas pelo Laboratório Lab14. Em suas respostas, este associado (a) assinalou todos os fatores de influência presentes no questionário com a resposta ‘Total Importância’ (enquadrados entre as escalas seis e sete), entretanto, quando questionado sobre o seu grau de confiança geral, o (a) entrevistado (a) assinalou seu grau de confiança como baixo.

Feita esta ressalva, passa-se, conforme já apontado, à análise da sentença matemática que definiu as variáveis necessárias e suficientes para o resultado desejado (alto grau de confiança [1]), em relação aos fatores impessoais construtores de confiança e seus impactos sobre o processo de pesquisa do conhecimento. A Tabela 7 abaixo apresenta a expressão lógica do modelo analisado.

Tabela 7 – Resultado csQCA - Fatores Impessoais no processo de pesquisa do conhecimento – Resultado com contradição

---

**Result: (all)**

**estrut. e tec. + valores e cult. + CONCORRÊNCIA**

**(Lab1+Lab2+Lab5+Lab7) (Lab1+Lab3+Lab5)**

**(Lab1+Lab2+Lab4+Lab6,Lab8)**

---

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Segundo esta expressão a ausência de estrutura e tecnologia ou a ausência de valores e cultura ou a presença da percepção de alta concorrência levam a um alto grau de confiança. Entretanto, esta análise é bastante contraditória, ferindo, inclusive a lógica dos resultados qualitativos das entrevistas em profundidade realizadas.

Opcionalmente, dada a contradição encontrada nas respostas advindas do Laboratório Lab 14, onde todos os fatores de influência presentes na avaliação do grau de confiança foram assinalados com ‘Total Importância’ (enquadrados entre as escalas seis e sete), e ainda sim, o entrevistado assinalou seu grau de confiança como baixo, optou-se por fazer um novo lançamento de dados excluindo o mesmo da base de dados, gerando-se uma nova expressão lógica para as correlações entre os fatores.

Assim, excluindo-se o questionário do Lab 14, chegou-se à seguinte expressão apresentada na tabela 8:

Tabela 8 – Resultado csQCA - Fatores Impessoais no processo de pesquisa do conhecimento – Resultado sem contradição

---

**Result: (all)**

**estrut. e tec. + rep. e marca + PROCESSOS \* regras  
(Lab1+Lab2+Lab5+Lab7) (Lab6,Lab8) (Lab3+Lab4+Lab5)**

---

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Esta segunda expressão lógica, quando comparada com os resultados obtidos nas entrevistas em profundidade, demonstrou ser muito mais aderente às análises e interpretações obtidas na metodologia interpretativista da análise de conteúdo. Ademais, este resultado também está aderente aos resultados obtidos por outros pesquisadores ao abordar o tema confiança. Nonaka e Takeuchi (1995); Gupta e Govindarajan (2001); Freire (2007)

Segundo esta expressão, a ausência de estrutura e tecnologia, ou a ausência de reputação e marca ou a presença de processos bem definidos combinado com ausência de regras ajudam na construção de um alto grau de confiança.

Ou seja, mesmo que não haja formalização dos relacionamentos (contratos, normas e punições escritas), se existem processos bem definidos, há aí a geração de confiança. Assim, a ausência de estrutura ou a ausência de reputação e marca ou a presença de processos combinados com a falta de regras são todos fatores suficientes, mas não necessários, pois mais de uma combinação pode levar ao alto grau de confiança. Processos definidos acabam funcionando como rotinas que tornam a relação mais estável e de maior confiança, ainda que no âmbito informal

### 6.3.4 Análise 04: Fase do processo de pesquisa de conhecimento – Fatores interpessoais

Mais uma vez, seguindo o processo de análise conforme metodologia de Rhioux e Ragin (2009), abaixo se encontra a tabela de dicotomização das variáveis interpessoais vinculadas à fase do processo de pesquisa do conhecimento.

Figura 8 – Dados dicotomizados no Software TOSMANA – Fatores Interpessoais no processo de pesquisa do conhecimento

	Laboratório	Justiça	Proc. Decisório	Cap. Técnico	Integ. Comp.	Valores Comp.	Apoio e Prec.	Aceitação Obj	Grau de Confiança
▶ Lab1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab3	0	0	1	1	1	0	0	0	1
Lab4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab5	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Lab6	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab7	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab9	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Lab10	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Lab11	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Lab12	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Lab13	1	1	1	1	1	0	1	1	0
Lab14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lab15	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Lab16	1	1	1	1	1	1	0	0	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Para a análise do impacto dos fatores interpessoais vinculados à fase da pesquisa do conhecimento, faz-se necessária a análise da tabela verdade abaixo, onde se pode verificar que, dos dezesseis casos estudados, foram encontradas oito configurações lógicas distintas.

Tabela 9 – Tabela Verdade - Fatores Interpessoais no processo de pesquisa do conhecimento

Truth Table:

v1:	Justiça	v2:	Proc. Decisório	v3:	Cap. Técnico	v4:	Integ. Comp.	v5:	Valores Comp.	v6:	Apoio e Preoc.	v7:	Aceitação Obj	O:	Grau de Confiança	id:	Laboratório
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	O	id									
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
																	Lab1,Lab2,Lab4,Lab6,Lab7,Lab8,Lab14
0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	Lab3
1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	Lab5
1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	Lab9,Lab11,Lab15
1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	Lab10
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	Lab12
1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	Lab13
1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	Lab16

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Foram encontradas três configurações para alto grau de confiança [1], respectivamente: uma configuração específica conjunta para os Laboratórios Lab1, Lab2, Lab4, Lab6, Lab7, Lab8, Lab14; uma configuração específica distinta para o Laboratório Lab3 e uma configuração específica distinta para o Laboratório Lab5.

Também foram encontradas cinco configurações lógicas que levam a um baixo grau de confiança [0]: uma configuração específica conjunta para os Laboratórios Lab9, Lab11 e , Lab15; uma configuração distinta para o Laboratório Lab10; uma configuração distinta para o Laboratório Lab12; uma configuração distinta para o Laboratório Lab13 e uma configuração distinta para o Laboratório Lab16.

Na Tabela 10 pode-se verificar a expressão lógica do modelo analisado para os fatores interpessoais e seus impactos sob a etapa do processo de pesquisa do conhecimento.

Tabela 10 – Resultado csQCA - Fatores Interpessoais no processo de pesquisa do conhecimento

---

**Result: (all)**

**justiça + integ. comp. + PROC. DECISÓRIO \* CAP. TÉCNICA**  
**\* VALORES COMP. \* APOIO E PREOC. \* ACEITAÇÃO OBJ**  
**(Lab3)(Lab5)(Lab1,Lab2,Lab4,Lab6,Lab7,Lab8,Lab14)**

---

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

A expressão lógica exposta na Tabela 10 significa que a ausência de justiça ou a ausência de integridade ou a presença de todos os outros fatores de influência (ao todo são sete fatores interpessoais) levam à construção de um alto grau de confiança no processo de pesquisa do conhecimento. Verifica-se assim que, a baixa percepção de justiça e a baixa percepção de integridade no comportamento levou ao alto grau de confiança em penas um caso cada um, enquanto a finalização da expressão (PROC. DECISÓRIO \* CAP. TÉCNICO \* VALORES COMP. \* APOIO E PREOC. \* ACEITAÇÃO OBJ) contempla todos os demais casos pesquisados. Desta forma, possivelmente, é o conjunto destes cinco fatores que mais influenciam na construção do alto grau de confiança interorganizacional.

Verifica-se aqui uma aderência aos resultados encontrados nas análises qualitativas interpretativistas, que demonstraram a grande importância do processo decisório, apoio e preocupação e integridade no comportamento.

### **6.3.5 Análise 5: Correlação entre os Fatores Pessoais e Impessoais nas etapas da partilha de conhecimento**

Feitas as análises dos impactos de cada fator construtor de confiança, em cada uma de suas dimensões (interpessoais e impessoais) e para cada uma das duas etapas do processo de compartilhamento de conhecimento escolhidas para o estudo desta tese, sob a ótica do csQCA,

cabe agora a análise conjunta das expressões lógicas matemáticas geradas. Nesta análise, buscase perceber as interações e cruzamentos entre os resultados dos impactos dos fatores impessoais sobre as duas etapas do compartilhamento estudadas, bem como os impactos dos fatores interpessoais sobre cada uma das etapas, respectivamente. Tais análises seguem abaixo.

#### *6.3.5.1 Impacto dos fatores impessoais sobre a decisão pela busca e no processo de pesquisa*

Abaixo, na Tabela 11, seguem as expressões lógicas relacionadas aos fatores impessoais ou organizacionais e seus impactos na geração de confiança nas etapas de decisão pela busca e do processo de pesquisa de conhecimento, bem como as análises conjuntas decorrentes destas duas expressões.

Tabela 11 – Comparativo de ResultadoscsQCA - Fatores Impessoais nas etapas de decisão pela busca e na etapa de pesquisa do conhecimento

---

**DECISÃO PELA BUSCA:**

**CONCORRÊNCIA + estrut, e tec. \* PROCESSOS + estrut, e tec.**

**\* valores e cult.**

**(Lab1,Lab2,Lab4,Lab6,Lab14+Lab8) (Lab5+Lab7+Lab8) (Lab3)**

**PROCESSO DE PESQUISA:**

**estr. e tec. + rep. e marca + PROCESSOS \* regras**

**(Lab1+Lab2+Lab5+Lab7) (Lab6,Lab8) (Lab3+Lab4+Lab5)**

---

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Conforme identificado nas análises anteriores, existem variadas combinações de fatores que levam à construção de um alto grau de confiança. Percebe-se, nos resultados decorrentes das análises dos fatores impessoais, que apesar das diferenças de expressões que conduzem à confiança, o fator processo tem certo destaque. Fica evidente nas expressões presentes na

Tabela 11 que a presença de processos bem definidos, ainda que com pouca estrutura, leva à construção de um alto grau de confiança.

Também se destaca aqui, a pouca influência da estrutura sobre a percepção de alto grau de confiança. Como já colocado anteriormente, a alta concorrência, apesar de ser suficiente, não é necessária à geração de confiança na decisão pela busca de conhecimento, pois outros caminhos podem levar a alta confiança.

Voltando à questão da importância dos processos para o grau de confiança, é válido lembrar que dentro deste fator encontram-se indicadores como a clareza na comunicação dos objetivos organizacionais e dos investimentos a serem feitos pela rede e ainda, a clareza na definição dos processos organizacionais da associação. Essas constatações, vinculadas à Rede LabForte, aliadas à verificação da pouca importância das regras nas duas fases analisadas levam à ilação de que os processos e não as regras se apresentam mais relevantes no processo de consolidação da confiança interorganizacional. Isso leva à rejeição do pressuposto cinco (P5) desta tese, na qual afirma-se que, **a estrutura de governança de uma relação de cooperação é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação. O fator regras no processo de construção de confiança tem alto grau de influência sobre a percepção geral de confiança em processos cooperativos.**

Também acaba-se por se confirmar o pressuposto três (P03), uma vez que as expressões matemáticas apontaram que dez laboratórios sofreram impacto direto dos fatores impessoais na decisão pela busca, enquanto nove sofreram impacto no processo de pesquisa do conhecimento. Ademais, dois fatores de influência se destacaram na fase da decisão pela busca (concorrência e processos), enquanto apenas um fator impessoal obteve forte influência sobre a construção de alto grau de confiança (processos). Desta forma, evidencia-se, no caso da Rede LabForte, que **os fatores impessoais de confiança exercem maior impacto na decisão pela busca do conhecimento do que no processo de pesquisa para troca de conhecimento.**

Também na análise qualitativa comparativa, assim, como nas análises de conteúdo baseadas nas entrevistas em profundidade, o fator estrutura e tecnologia não apareceu como fator relevante no incremento do grau de confiança. Percebe-se nos resultados lógicos o papel relevante dos processos e, como já mencionado neste estudo, a questão da integração entre os componentes da rede foi dado como o indicador de estrutura que mais colaboraria com a construção de alto grau de confiança. Acontece que, ao se analisar as respostas de maneira mais aprofundada, percebeu-se que a compreensão sobre a influência da integração entre os membros da rede era entendida muito mais como um processo de comunicação e interação do que efetivamente como uma questão de infraestrutura ou tecnologia. Disso, deriva-se a impossibilidade de se confirmar o pressuposto seis (P6). Assim, conforme análise dos dados obtidos na Rede LabForte, não se pode afirmar **que quanto maior a capacidade demonstrada pela empresa de se integrar e adaptar ao ambiente, através das suas relações em rede, buscando atualização tecnológica e know-how, maior sua capacidade de gerar confiança nos indivíduos e organizações.** E também, não foi possível confirmar que, **se esta organização demonstra capacidade de transferir conhecimentos para seus parceiros, reforça-se assim, o nível de confiança gerado pela empresa.**

Quanto à percepção da concorrência, o enunciado lógico do csQCA demonstra que a concorrência pode trazer forte impacto na percepção da construção de confiança interorganizacional na fase da decisão pela busca de conhecimento. Entretanto, para a fase da pesquisa de conhecimento, este mesmo fator tem baixa relevância. Como já comentado anteriormente nas análises oriundas das entrevistas em profundidade, pode-se considerar que esta percepção quanto ao impacto da concorrência entre os membros da rede no nível de confiança estabelecido pode se relacionar com a longevidade no relacionamento do grupo, além do mais, some-se a este longo período de relacionamento, o fato de que a maioria dos membros não são concorrentes diretos devido ao distanciamento geográfico entre os laboratórios da rede. Assim, diferentemente do resultado das entrevistas em profundidade, baseado nos resultados do csQCA, o pressuposto oito (P8) pode ser parcialmente rejeitado, já que, para a etapa de decisão pela busca do conhecimento, **quanto maior o nível de concorrência percebida, pelas empresas participantes da rede, MAIOR o nível de confiança estabelecido.**

### 6.3.5.2 Impacto dos fatores interpessoais sobre a decisão pela busca e no processo de pesquisa

Abaixo, na Tabela 12, seguem as expressões lógicas relacionadas aos fatores interpessoais e seus impactos na geração de confiança nas etapas de decisão pela busca e processo de pesquisa de conhecimento, bem como as análises conjuntas decorrentes destas duas expressões.

Tabela 12 – Comparativo de Resultados csQCA - Fatores Interpessoais nas etapas de decisão pela busca e na etapa de pesquisa do conhecimento

---

#### DECISÃO PELA BUSCA:

**apoio e preoc. + proc.decisório \* valores comp. + CAP. TÉCNICA \*  
VALORES COMP. \* ACEITAÇÃO OBJ.**

**(Lab8)(Lab5)(Lab1,Lab2,Lab3,Lab4,Lab6,Lab7,Lab14)**

#### PROCESSO DE PESQUISA:

**justiça + integ. comp. + PROC. DECISÓRIO \* CAP. TÉCNICA  
\* VALORES COMP. \* APOIO E PREOC. \* ACEITAÇÃO OBJ**

**(Lab3)(Lab5)(Lab1,Lab2,Lab4,Lab6,Lab7,Lab8,Lab14)**

---

Fonte: Desenvolvido pelo autor. Dados aplicados no Software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007)

Avaliando-se as duas expressões matemáticas resultantes da análise dos impactos dos fatores interpessoais sobre as duas etapas de partilha do conhecimento eleitas para esta tese, pode-se verificar que os fatores influenciadores sobre cada uma das etapas são diferentes, o que, conjuntamente com as avaliações elaboradas nas expressões elencadas na Tabela 11, onde se constata a diferença dos fatores impessoais que influenciam o grau de confiança nas duas fases, leva à confirmação pressuposto um (P1) para o caso LabForte, onde se acredita que **os fatores de confiança pessoal e interpessoal exercem impactos diferentes em cada etapa do compartilhamento de informações, notadamente aqui, nas fases de decisão pela busca e processo de pesquisa.**

É possível também perceber que apesar das diferenças evidentes dos impactos gerados pelos fatores de influência, existem fatores que podem ser elencados como estratégicos, uma vez que tanto na fase de decisão pela busca do conhecimento, quanto na fase do processo de pesquisa, exercem forte influência sobre a construção da confiança. Estes são os casos da capacidade técnica, valores compartilhados e aceitação dos objetivos.

Dos resultados apontados na Tabela 12, também se pode notar que os fatores interpessoais exercem maior influência sobre a etapa do processo de pesquisa do que sobre a etapa da decisão pela busca. Observa-se que dos sete fatores interpessoais, a presença de cinco fatores impacta na construção do alto grau de confiança sobre o processo de pesquisa, enquanto apenas três impactam no grau de confiança no processo de decisão pela busca do conhecimento. Esta constatação leva, assim, à confirmação, no caso LabForte, do pressuposto dois **(P02) que traz a seguinte ilação: os fatores interpessoais de confiança exercem maior influência na etapa do processo de pesquisa do que na etapa de decisão pela busca**

Diferentemente dos resultados das análises oriundas das entrevistas em profundidade, o fator justiça não apresentou a mesma força nas análises baseadas no csQCA. Ainda que, de acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995), seja possível medir a forma como os gestores constroem a confiança, e a importância da gestão dos seus comportamentos de acordo com critérios de tratamento justo e correto, as presentes análises do método de análise qualitativa comparativa na Rede LabForte, não demonstrou que **quanto maior a aceitação da interdependência entre os participantes de um grupo, a abertura para negociação e a igualdade como senso de justiça, maior a propensão para confiar**. Negando, assim, a confirmação do pressuposto quatro (P4)

Quanto aos fatores de apoio e consideração, verifica-se que sua maior influência se dá, efetivamente, sobre o processo de pesquisa do conhecimento, fase da partilha onde o reconhecimento dos parceiros se torna indispensável à construção de confiança e onde este fator se apresentou na expressão lógica como um gerador de alto grau de confiança. Desta forma, confirma-se a primeira parte do pressuposto sete (P7), que afirma que **a confiança determinada pela interação entre os valores pessoais, atitudes, estados de espírito e**

**emoções têm maior influência sobre a fase do processo de pesquisa do que sobre a fase da decisão pela busca.**

Porém ao se analisar a segunda parte deste pressuposto sete (P7), percebe-se que tanto o fator de apoio e preocupação ou consideração exercem o mesmo grau de influência que os fatores processo decisório, capacidade técnica, valores compartilhados e aceitação dos objetivos do grupo. Desta maneira, não foi possível confirmar, baseando-se nas informações levantadas na Rede, a segunda parte do pressuposto sete (P7), onde se pressupõe que o fator apoio e preocupação **também exerce o maior impacto na confiabilidade quando comparado com os demais fatores interpessoais.**

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas desenvolvidas neste estudo percebeu-se que a construção da confiança em redes de cooperação inteorganizacionais é composto por um conjunto de fatores de influência multifacetados. Dada esta complexidade, referenciado por alguns dos estudos sobre este domínio e tendo como base o modelo de pesquisa construído, atesta-se que a confiança é um fenômeno complexo e que precisa ser entendido, não apenas como um estado psicológico, mas também como um fenômeno relacionado a fatores comportamentais e situacionais. O modelo de análise apresentado neste trabalho, conforme demonstrado anteriormente considerou que a confiança, analisada ao nível das interações interorganizacionais de cooperação, é composta por múltiplos fatores de influência nas dimensões propostas (interpessoal e impessoal) e cujo impacto se dá de forma diferenciada sobre cada etapa do processo de partilha do conhecimento.

Os resultados obtidos mediante os dois métodos qualitativos aplicados (análise de conteúdo e QCA) confirmaram que o processo de construção da confiança interorganizacional recebe influência diferenciada de cada um dos fatores pessoais e interpessoais em cada uma das fases da partilha de conhecimento, mais especificamente, nas fases de decisão pela busca e do processo de pesquisa ou procura do conhecimento.

O Quadro 19 resume os resultados dos testes de pressupostos analisados e revela a aderência entre os resultados encontrados nas duas metodologias de pesquisa utilizados. A divergência total de resultados se deu apenas sobre o pressuposto quatro (P4). Esse pressuposto afirmava que quanto maior a aceitação da interdependência entre os participantes de um grupo, a abertura para negociação e a igualdade como senso de justiça, maior a propensão para confiar. Apesar de as análises em profundidade ter revelado a confirmação deste enunciado, os testes das análises qualitativas comparativas não apresentaram o mesmo resultado.

Quadro 22 – Pressupostos e Resultados das Análises

<b>Pressupostos</b>	<b>Resultados Análise de Conteúdo</b>	<b>Resultado csQCA</b>
P1	Confirmado	Confirmado
P2	Confirmado	Confirmado
P3	Confirmado	Confirmado
P4	Confirmado	Rejeitado
P5	Rejeitado	Rejeitado
P6	Parcialmente Rejeitada: Parte 1 rejeitada e Parte 2 confirmada	Rejeitado
P7	Parcialmente Confirmado: Parte 1 confirmada e Parte 2 sem dados suficientes para conclusão	Parcialmente Confirmado: Parte 1 confirmada e Parte 2 rejeitada
P8	Rejeitado	Parcialmente Rejeitado

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Também o pressuposto oito (P8), que trata do impacto da concorrência sobre a construção da confiança interorganizacional, apresentou-se com um resultado parcialmente conflitante entre os dois métodos utilizados, uma vez que se chegou a resultados semelhantes quanto à etapa de decisão de busca do conhecimento (pressuposto confirmado por ambos os métodos), mas divergentes quanto à fase de pesquisa do conhecimento. Cabe salientar aqui, a influência das relações interpessoais e do distanciamento geográfico entre a maioria dos associados na avaliação do fator concorrência.

Como já observado neste trabalho, os resultados encontrados contrariam os estudos como os de Kouzes e Posner (1997, 2003), que conclui que a confiança correlaciona-se negativamente com a competição entre os membros de uma organização. Os resultados aqui encontrados evidenciam o nível de relacionamento e abertura entre os membros de uma rede como um divisor de águas em relação à atitude dos associados diante da percepção de concorrência.

Para além do fator concorrência, fato relevante obtido nas análises dos resultados das pesquisas foi que, dada a importância da interdependência entre os atores participantes da rede para atingirem seus resultados, os fatores interpessoais na construção da confiança se apresentaram

como uma questão fundamental, impactando, inclusive, na percepção dos fatores impessoais analisados.

O processo de aplicação das entrevistas em profundidade deixou evidente o grau de importância dado a cada um dos fatores nas dimensões pesquisados para as fases de decisão pela busca e processo de pesquisa. As análises da ordem de escolha dos tópicos para discussão nas entrevistas em profundidade revelaram o predomínio dos fatores interpessoais de apoio e preocupação, integridade no comportamento e processo decisório como aqueles mais relevantes, tanto na fase de decisão pela busca, quanto na fase do processo de pesquisa. Dois desses fatores acima mencionados também tiveram grande destaque nas análises do csQCA: apoio e preocupação e processo decisório. Estes resultados demonstram a importância do relacionamento interpessoal na construção da confiança. Aqui, percebeu-se que a aceitação de interdependência, a abertura para negociação e a preservação do senso de justiça, aliado a uma comunicação clara de intenções, decisões participativas e comprometimento, todos estes construtores de justiça e processos decisórios amplamente aceitos, são indicadores irrefutáveis de construção de confiança. Notadamente, o processo de pesquisa do conhecimento acaba por ser a etapa mais impactada por estes fatores.

Ainda na fase da pesquisa do conhecimento, as análises qualitativas em profundidade demonstram que o fator impessoal processos apareceu como o primeiro a ser escolhido na relação dos sete fatores impessoais da fase de processo de pesquisa. Este achado também foi plenamente acompanhado pelos resultados do csQCA, onde os processos apareceram como condição estratégica na construção de alto grau de confiança. Deste modo, considera-se que processos bem definidos acabam funcionando como rotinas que tornam as relações mais estáveis e de maior confiança, ainda que haja a predominância das relações informais em uma rede.

Já na fase da decisão pela busca, no que tange aos fatores impessoais da construção de confiança, os fatores processos e capacidades foram os itens prioritários sob a ótica dos entrevistados em profundidade. Já no csQCA, tanto os processos como a concorrência mereceram destaque. Tais escolhas feitas por parte dos integrantes da rede foi gerador da

rejeição ao pressuposto cinco (P5) que tinha na regra e na estrutura contratual formal o principal influenciador da geração de confiança em processos cooperativos.

Pôde-se concluir então, que os fatores impessoais de construção de confiança como os processos organizacionais e os valores e cultura, a percepção da concorrência, associados aos fatores interpessoais como processo decisório e valores compartilhados, levam a um grau diferenciado de confiança e, como já mencionado, apesar da confiança não conduzir necessariamente à cooperação, cria condições para que esta se consolide.

Das análises desenvolvidas, tanto no método das análises de conteúdo, quanto no csQCA, infere-se que os fatores interpessoais da construção de confiança constituem os fatores mais relevantes na fase do processo de pesquisa para compartilhamento. É válido lembrar que estes fatores dizem respeito à avaliação das características e ações de quem é confiado. Ou seja, incide sobre as percepções individuais em relação às ações e aos atributos dos indivíduos em quem se confia. Estas avaliações baseiam-se em atributos cognitivos e emocionais, tais como o caráter, a competência, os motivos e as intenções da outra parte (McAllister, 1995). Esta dimensão traduz a forma pela qual os indivíduos esperam que os outros sejam ou se comportem de acordo com as suas pretensões. Conclui-se que nas redes de cooperação, a confiança depende do reconhecimento da competência e capacidades, da integridade, da preocupação pelos interesses de terceiros, do cumprimento de promessas, da atuação constante e previsível, do cumprimento da palavra dada, das obrigações para com as equipes de trabalho, e da honestidade relativamente aos interesses manifestados pelos parceiros.

As análises em profundidade acabaram por revelar que os comportamentos e contextos mais relevantes têm influências diferentes sobre cada uma das duas etapas da partilha analisados: tanto as entrevistas em profundidade, quanto o csQCA demonstraram que, na etapa de processo de pesquisa, os fatores interpessoais acabam por ter maior influência no processo de construção da confiança do que os fatores impessoais, enquanto que, na etapa de decisão pela busca, foram os fatores impessoais que levaram destaque, confirmando assim, dois dos pressupostos da pesquisa (P2 e P3). Entretanto, vale ressaltar que o grau no qual cada fator interpessoal ou

impessoal influencia as etapas também varia de acordo com a fase a ser avaliada, seus contextos e comportamentos dos indivíduos.

Merecedestaque também a questão da aceitação das decisões tomadas e dos objetivos do grupo. Estes fatores traduzem-se na percepção de reconhecimento pelo trabalho realizado na rede e pela consideração que o grupo demonstra pela opinião e a percepção relativa à oportunidade de influenciar as decisões tomadas pela associação. O estudo foi capaz de demonstrar que a confiança nos integrantes da rede pelo reconhecimento dos esforços realizados, pela demonstração de consideração ou percepção de que a opinião é levada em consideração se traduziu em maior confiança entre os associados.

Observação interessante quanto aos resultados levantados foi a divergência encontrada na comparação com os principais resultados da literatura existente, no que diz respeito aos fatores relacionados aos controles e regras organizacionais. Enquanto a literatura dominante dá grande destaque às regras e à formalização das relações com fins de se evitar o oportunismo e evitar que os outros tirem vantagem, no presente estudo, concluiu-se que, relativamente à cooperação, a disponibilidade de informações, as discussões abertas em plenário e as decisões compartilhadas, se traduziram em um maior grau de confiança na rede e em seus integrantes.

Fato marcante levantado nas entrevistas e no csQCA foi a demonstração da baixa relevância aos fatores estrutura e tecnologia e reputação e marca, tanto para a fase de decisão pela busca como para a fase de processo de pesquisa. O trabalho acabou por evidenciar que o papel mais relevante acabou por ser dado à integração entre os componentes da rede como o indicador de estrutura que mais colaboraria com a construção de alto grau de confiança. As entrevistas em profundidade evidenciaram que a compreensão sobre a influência da integração entre os membros da rede era reconhecida muito mais como um processo de comunicação e interação, ou seja, um processo eminentemente organizacional, e não uma questão de infraestrutura ou tecnologia.

Sobre o tema da formalidade *versus* a informalidade nas relações interpessoais e impessoais na Rede LabForte, percebeu-se que estes aspectos revelaram-se cruciais para compreensão da confiança nas fases de decisão pela busca e no processo de pesquisa. Uma vez que a maioria de seus associados passou por longo período de convivência na rede, foi possível a construção de fortes relações com os demais associados. Essa intensidade no relacionamento foi então, capaz de levar o grupo a interações frequentes e abertas, relacionadas com o trabalho. Segundo Ring e Van De Ven (1994), Powell (1996) e Freire (2007), essa situação é fértil para a geração de confiança, e especificamente, para a geração de confiança sustentada em contatos e diálogos frequentes.

Percebeu-se dessa forma que o processo de interação entre os membros da rede é capaz de gerar um grau maior de confiança, e mais, esta geração de confiança é reforçada pela capacidade que a rede demonstra na transferência do conhecimento entre os associados. Entretanto, a questão da busca de atualização tecnológica não demonstrou a relevância esperada, por isso, a rejeição apenas parcial do pressuposto seis (P6) sob a ótica da análise de conteúdo e a rejeição total da mesma no método csQCA. Aconselha-se, assim, numa análise futura, o desenvolvimento de uma avaliação mais aprofundada do entendimento dos participantes da rede em relação à questão da estrutura e tecnologia e seus impactos sobre a construção da confiança interorganizacional.

Outra questão aderente à constatação anterior diz respeito à influência da reputação e da marca. Nesta pesquisa, este fator foi pouco referenciado nos dois métodos de análise (análise de conteúdo e csQCA), notadamente na etapa do processo de pesquisa do conhecimento. Para a etapa de decisão da busca, apenas os associados mais recentes trataram o fator como relevante. Mais uma vez, a questão da integração entre os membros do grupo, dada a longevidade das relações, influenciou fortemente as percepções sobre os fatores avaliados, além do mais, quando da entrada destes membros na rede, esta ainda estava em formação e a marca ainda estava em desenvolvimento, portanto efetivamente desconhecida.

Já o comportamento apoiador por parte dos integrantes da rede e seus líderes demonstrou-se fundamental, tanto nas análises em profundidade quanto no método csQCA. Os resultados da

pesquisa demonstraram que a troca livre de informações pode resultar num ambiente onde a construção de confiança torna-se mais efetiva. Os resultados da pesquisa apontam que fatores como, clareza nas comunicações, troca de conhecimentos sobre boas práticas de trabalho, colaboração técnica, explicações das decisões, suporte nas atividades desenvolvidas e uso do feedback nas decisões são comportamentos associados a elevados níveis de confiança, apontando assim que a partilha e a demonstração de preocupação constituem dimensões relevantes da confiança. Estas considerações são também aderentes aos resultados quanto à cooperação. Quanto maior a dinâmica de partilha de conhecimentos e quanto melhor o relacionamento entre os membros de uma organização, maior a confiança com base na cooperação.

A partir destas constatações foi possível verificar, a partir dos dois métodos utilizados, que a interação entre os valores pessoais, atitudes, estados de espírito e emoções têm maior influência sobre a fase do processo de pesquisa do conhecimento do que sobre a fase da decisão pela busca do conhecimento. Fato este que confirmou, ainda que parcialmente, o pressuposto sete (P7) no método da análise interpretativa e no método da análise qualitativa comparativa.

Quanto às avaliações sobre os processos desenvolvidos em uma rede e sua capacidade de execução, ficou patente a importância da clareza nos objetivos, projetos e investimentos na construção de confiança, principalmente na decisão pela busca de conhecimento. Detidamente na rede LabForte, como já comentado anteriormente, a importância dos processos, das interações internas e a capacidade de construir parcerias foram relevantes o suficiente para mitigar a necessidade de infraestrutura e tecnologia.

Finalmente, das análises desenvolvidas durante todo o processo de pesquisa, a confiança nas redes interorganizacionais emerge como um construto multidimensional, onde os fatores de confiança pessoal e interpessoal exercem impactos diferentes em cada etapa do compartilhamento de informações. , notadamente aqui, nas fases de decisão pela busca e processo de pesquisa, confirmando o pressuposto inicial desta tese (P1). Particularmente sobre o processo de decisão pela busca de conhecimento, percebeu-se uma maior influência dos fatores pessoais. Nesta fase, as capacidades, os processos e a reputação foram os fatores

elencados primordialmente pelos entrevistados. De maneira diferente, no processo de pesquisa de conhecimento, os fatores interpessoais demonstraram maior relevância, tendo nas características de integridade no comportamento, apoio e preocupação e processo decisório, os fatores mais relevantes debatidos pelos atores participantes do estudo.

Conclui-se, desta forma, que o conhecimento dos diferentes impactos dos fatores determinantes da confiabilidade é fundamental para a construção da confiança interorganizacional como um todo. A partilha de conhecimentos sobre os impactos e os graus de intensidade dos fatores de influência sobre as fases da partilha de conhecimentos pode dar origem a um mapa de orientação para organizações e indivíduos. Este mapa poderá indicar quais fatores deverão sofrer maior monitoramento por parte dos gestores e empresas associadas, ampliando, desta forma, o potencial de construção de confiança e conseqüente capacidade de gerar cooperação e inovação nas redes de cooperação.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Entende-se que esta pesquisa tenha acrescentado originalidade e trazido contribuições importantes, a despeito das limitações envolvidas em um estudo desta natureza. Uma das principais contribuições desse estudo foi a utilização de uma nova abordagem estatística (csQCA) para o tratamento de dados qualitativos que permitiram obter relações entre os fatores determinantes da confiança e sua relação com as fases do compartilhamento de conhecimento. Este trabalho poderá servir de modelo para a realização de outras pesquisas interorganizacionais comparativas com informações qualitativas.

O referencial teórico levantado, as comparações, avaliações críticas e as análises desenvolvidas durante todo trabalho colaboram no avanço do conhecimento sobre as influências do fator confiança sobre a cooperação e o associativismo interorganizacionais.

De maneira mais genérica este avanço acerca do conhecimento sobre a cooperação e o papel da confiança pode vir a subsidiar ações mais eficazes e eficientes de cooperação entre empresas, nos mais diversos setores, assim como pode subsidiar também a própria Rede LabForte no desenvolvimento de melhores estratégias de gestão e desenvolvimento da rede.

Vale salientar, entretanto, que os resultados obtidos no presente estudo remetem a alguns cuidados com as interpretações e ilações desenvolvidas. Algumas das principais limitações do estudo prendem-se às questões de ordem metodológica. Uma das limitações óbvias da pesquisa tem que ver com a escolha do estudo de caso como método de pesquisa. O fato de o estudo não ser baseado num estudo estatístico amplo com amostra probabilística, coloca fortes restrições à possibilidade de generalização dos resultados aqui encontrados. Por este motivo, os resultados deste estudo carecem de uma interpretação cuidadosa e limitada ao contexto da presente pesquisa e desta forma, algumas reservas deverão ser consideradas na tentativa de extrapolar os resultados obtidos para outros contextos.

Outra constatação é que os resultados obtidos, principalmente no que diz respeito à metodologia do csQCA, poderiam ter tido expressão diferente caso fosse utilizado um número maior de respostas.

Outro ponto de atenção a ser levado em consideração foi a particularidade do caso LabForte e a intensidade em relação à interação do grupo. Pela especificidade do estudo ter recaído sobre uma rede constituída há algum tempo e com fortes laços construídos, seria interessante a realização de outros estudos, em diferentes contextos, acadêmicos e empresariais, no sentido de permitir a ampliação das análises comparativas.

Levando-se em consideração o rigor acadêmico e metodológico, apesar desta tese se constituir em uma base de trabalho para investigação futura, não se poderá estabelecer uma comparação direta com estudos existentes neste domínio nem extrapolar tendências para estudos realizados em outros contextos.

Tendo em conta a falta de estudos sobre os impactos dos fatores construtores de confiança em redes interorganizacionais para cooperação, estudos futuros deverão explorar os fatores impessoais vinculados ao grau de concorrência, à estrutura e tecnologia e às regras na organização. Bem como também se aconselha o aprofundamento no estudo dos impactos dos fatores interpessoais de informalidade, capacidade técnica e de justiça, no sentido de avaliar a consistência dos resultados obtidos nesta tese. Estes fatores analisados trouxeram resultados que divergem de parte do referencial bibliográfico pesquisado, merecendo assim, estudos futuros em busca de um maior aprofundamento em relação ao seu conhecimento.

Ao longo desta tese foi analisado o conceito de construção de confiança em redes interorganizacionais de cooperação, tendo como estudo de caso uma rede que tem demonstrado eficiência e eficácia em suas ações, no entanto, é necessário sublinhar que nem sempre as redes ou as relações de confiança são bem sucedidas. Alguns estudos existentes demonstram esta afirmação tomando como objeto de análise a traição, os comportamentos desviantes e anti-sociais. Assim, não obstante a quase total omissão da literatura neste domínio, tem-se verificado, recentemente, um aumento da preocupação pelas questões da desconfiança, traição e abuso de confiança nas organizações, no sentido de se desenvolver um modelo de traição, com base na noção de oportunismo nas organizações.

Neste estudo procurou-se saber quais os fatores construtores de confiança em um ambiente de cooperação. Seria, entretanto, instigante o estudo dos fatores construtores da desconfiança, ou seja, que comportamentos e contextos poderiam ser associados à desconfiança ou à traição nas organizações, e especificamente nas redes de cooperação interorganizacional. Como reagem os indivíduos e organizações à falta de confiança nas três fases do compartilhamento do conhecimento? Quais os impactos desses fatores na constituição de redes de cooperação? Que impacto isso tem nos resultados obtidos pelas redes interorganizacionais? Estas questões poderão ser alvo de investigação futura.

Também vale ressaltar as restrições temporais pertinentes a um estudo desta natureza que limitam o tipo de abordagem escolhida. Assim, o presente estudo não se encerra em si mesmo, na medida em que não representa uma compreensão global dos construtores de confiança

interorganizacional em redes de cooperação, para a qual se considera fundamental o surgimento de trabalhos futuros. O fato de se ter usado um cruzamento de metodologias qualitativas limitou também as conclusões e as ilações que poderiam ter sido retiradas através da realização de pesquisas estatísticas quantitativas. As pesquisas quantitativas serviram, sobretudo, para análises factíveis de maiores generalizações. Teria sido vantajoso aprofundar algumas questões através da realização de pesquisas mais amplas, envolvendo redes operando em diferentes contextos e com diferentes comportamentos, gerando, assim, possibilidades de testes estatísticos mais generalizantes.

Apesar das limitações que este estudo encerra, os resultados obtidos foram ricos em termos de conclusões sobre as variáveis que determinam os impactos dos fatores construtores de confiança nas redes interorganizacionais de cooperação. Marcadamente aqui, nas fases do processo de compartilhamento do conhecimento. Sem pretender que esta tese se constitua numa resposta última à interrogação fundamental que a orientou, considera-se que a mesma contém indícios que permitem continuar a alimentar o debate e reflexão em torno dos efeitos das variáveis influenciadoras sobre a confiança e do efeito da confiança nas etapas de decisão pela busca e pesquisa do conhecimento em redes interorganizacionais de cooperação.

Desta forma, espera-se ter contribuído para estimular o interesse pela investigação futura sobre a confiança em redes de cooperação, sobretudo no contexto brasileiro onde se constata uma maior escassez de estudos sobre a matéria.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, G., PILBEAM, C., WILDING, R. Nestlé Nespresso. A sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management**, v.15, n.2, p. 165-182, 2010.
- ARNDT, J. On making marketing science more scientific. **Journal of Marketing**, vol. 49, n 3, p. 11-23, 1985.
- ARGOTE, L. AND INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82 , 150-169. 2000.
- BACHMANN, Reinhard and INKPEN, Andrew C. Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**.32:281-301. February 2011.
- BACHMAN, R.ZAHEER, A. Trust in the Inter-organizational Relations. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. New York, Oxford Press, 2008.
- BALESTRIN, A. E VARGAS, L. M. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. In: 2º ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE:ANPAD, 2002.
- \_\_\_\_\_. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 8, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A. VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman, 2008.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Po): Editora Edições 70; 2000.
- BARNARD, C. **The Functions of Executive**. Cambridge. Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J.B. The Resource-Based Model Of The Firm - Origins, Implications And Prospects. **Journal of Management**, v. 17, nº 1, 1991.
- BARNEY, J.B.; HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**. v. 15, Special Issue, p. 175-190, 1994.
- BASSETT-JONES, N. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. **Creativity and Innovation Management** 14(2), 169-175.2005
- BATISTA FRANCO, M. J. e BARBEIRA, M. R. R. S. Um sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas interorganizacionais. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 05-29, jul./dez. 2009.

- BAUM, J. A. C., & INGRAM, P. Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry.1898–1980, **Management Science**, 44, 996–1016. 1998.
- BEN-NER, A., PUTTERMAN, L. Trust, communication and contracts: An experiment. **Journal of Economic Behavior and Organization** 70: 106 – 121. 2009
- BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Glencoe: Editora The Free Press; 1952.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Competências**.Bookman, 2009.
- BISWAS, S. and VARMA, A. Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model. **Employee Relations**, Vol. 29, No. 6, pp. 664-667. 2007.
- BLOMQVIST, Kirsimarja.The many faces of trust- Original Research Article.**ScandinavianJournal of Management**, Volume 13, Issue 3, September 1997, Pages 271-286. 2002.
- BLOMQVIST, K., HURMELINNA, P. , SEPPÄNEN, R. Playing the collaboration game right – balancing trust and contracting. **Technovation** 25: 497 – 504. 2005.
- BLOMQVIST, K., HURMELINNA-LAUKKANEN, P. , NUMMELA, N., Saarenketo, S. The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. **Journal of Engineering and Technology Management** 25: 123 – 135. 2008.
- BLOMQVIST, K., STAHL, Pirjo.**Trust in Technology Partnership**. Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations. Ed. Maija-Leena Houtari, Mirja vonen. Pg. 173-198.2004
- BOHNET, I., BAYTELMAN, Y. Institutions and trust: Implications for preferences, beliefs and behaviour. **Rationality and Society** 19: 99 – 135. 2007
- BORGATTI, S. P. , & CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, 49: 432– 445, 2003.
- CARLIE, P. Transferring, Translating and Transforming: An Integrative Framework for Maniging Knowledge Across Boudaries. **Organization Science**, 15 (5): 555-568. 2004.
- CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. Paz e Terra, SP, 1999.
- CHOW, Irene Hau-Siu. The Role of Social Network and Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Performance Relations. S.A.M. **Advanced Management Journal**; Spring 2012; 77, 2; ABI/INFORM Complete pg. 24.Spring 2012.
- COHEN, M.; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: a new Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly** v. 35 n. 1, p. 128-152, 1990.
- COHEN, S. G. & BAYLEY, D. E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite.**Journal of Management**,23, 239-290. 1997.

- COMMONS, J. R. **Institutional Economics**. Madison Wisconsin Press 1934. In: RING, P. Theories Contracts in Inter-organizational Relations. The Oxford Handbook Inter-Organizational relations. New York.
- COOLEMAN, J. **Social Capital in the Creation of Human Capital**. American Journal Sociology. 1988. In: SOUZA, Y. S. BITENCOURT, C. Gestão Contemporânea Competências Bookman, 2009.
- COSTA, A. C. **Theoretical considerations over trust: Relevant aspects for organizational behavior**. Psicologia, 8 (1/2), 85-98. 1999.
- COSTA, A. C. **A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations**, Ridderkerk Print, Tilburg. 2000.
- COSTA, A. C. **Trust as multi-component construct: A measure for within team relationships**. Paper presented at the workshop Trust within & between organizations. Amsterdam, November. 2001
- COSTA, A.C. **Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams**. In B. Nooteboom and F. Six (Eds.), **The Trust Process in Organizations**. (p. 105-124) Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing. 2003
- CREED, W. E. D. & MILES, R. **Trust in Organizations - A conceptual framework linking organizational forms, Managerial philosophies, and the opportunity costs of controls**. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research** (p. 16-38). Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.
- CRONQVIST, L. **Presentation of TOSMANA**. Louvain-La-Neuve and Leuven. 2003.
- CRONQVIST, L. **Tosmana – Tool for SMALL-N Analysis Version 1.3 beta**. Comparative and General Pharmacology. Working Paper 2007.
- CUNHA, C. R. da. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil**. Tese de Doutorado : UFMG, 2004.
- CUMMINGS, L. L. & BROMILEY. **The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation**. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** (p. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage. 1996
- CUMMINGS, L. L. **Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment**. In F. J. Landy, S. Zedrick & J. Cleveland (Eds.), **Performance measurement and theory** (p. 89-93). Hillsdale, N.J: Earlbaum. 1983

- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise -**RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jul./Dez. v. 5, n. 2, Art. 18, 2006.
- DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances.**The Academy of Management Review**. v.23, n.3, p. 491-512, 1998.
- DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: **Harvard Business School Press**, 1998.
- DIAS, Osório Carvalho. **Qualitativa Comparativa (QCA) Usando Conjuntos Fuzzy - Uma Abordagem Inovadora Para Estudos Organizacionais no Brasil**. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 04 a 07 de setembro de 2011
- OLIVEIRA, Denise Cristina. **Análise de conteúdo temático-categorial: uma Proposta de sistematização**. Rev. enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2008 out/dez; 16(4):569-76. 2008.
- DEUTSCH, M. **Cooperation and trust: Some theoretical notes**. Nebraska Symposium on Motivation (p. 275-320). Lincoln: Nebraska University Press. 1962.
- DIETZ, G. and DEN Hartog, D. N. **Measuring trust inside organizations**. Personnel Review, Vol. 35, No. 5, pp. 557-588. 2006.
- DYER, J. H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transactions Costs And Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, 1997.
- DOZ, Y. HAMEL, G. **Alliance Advantage: the art of creating value through partnering**. Harvard Business School Press, 1998. In: DACIN, T. REID. RING, P. Alliances Joint Ventures. New York, Oxford Press, 2008.
- DUTRA, J. **Competências – Conceitos Instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa** São Paulo: Atlas. 2004.
- EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. Vol 50, n1, p. 25-32, 2007.
- EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. **Knowledge-based view: A new theory of strategy?** In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), Handbook of strategy and management: 139–164. London: Sage, 2002.
- Elangovan, A. R. & Shapiro, Debra L. (1998). Betrayal of trust in organizations. **Academy of Management Review**, 23(3), 547-566.
- ELLIS, K., & SHOCKLEY-ZALABAK, P. **Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving**. Communication Quarterly, 49, 382-399. 2001.

- ELLONEN, R., BLOMQUIST, K. and PUUMALAINEN, K. The role of trust in organizational Innovativeness. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 11, No. 2, pp. 160-181. 2008.
- FREIRE, C.M.F.C. **Confiança: Determinantes e implicações em equipes de I&D. Tese de doutoramento em Ciências Empresariais**. Universidade do Minho. 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6310>. Acessado em: maio de 2013.
- FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: o mundo globalizado no século XXI**. Objetiva, RJ, 2009.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais criação da prosperidade**. In: SOUZA, Y. S. Ed. Rocco, Rio de Janeiro, 1996.
- GIGLIO, E. **Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento**. VI ENEO – ANPAD. 2010.
- GILL, H.; BOIES, K.; FINEGAN, J. & MCNALLY, J. Antecedents of trust: Estalishing a boundary condition between propensity to trust and intention to trust. **Journal of Business and Psychology**, 19(3), 287-302. 2005.
- GNYAWALI, D. R.; HE, J.; & MADHAVAN, R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination. **Journal of management**. 32 (4), 507-530. 2006.
- GNYAWALID. R. & PARK, Byung-Jin (Robert). **Co-opetition between giants: collaboration with competitors for thecnological innovation**. Reseach Policy 40, 650-663. Elsevier BV. 2011.
- GOOD, D. **Individuals, interpersonal relations and trust**. In D. G. Gambetta (Ed.), Trust (p. 131-185). New York: Basil Blackwell. 1988.
- GOROVAIA, Nina & WINDSPERGER, Josef. Determinants of the Knowledge Transfer Strategy in Franchising: Integrating Knowledge- based and Relational Governance Perspectives. **The Service Industries Journal**. Final version: August 7 , 2011. 2012.
- GRANOVETTER, M. S. **The strength of weak ties**. American Journal of Sociology, 6: 1360 –1380,1973.
- \_\_\_\_\_. **Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, 1985.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, 38: 85–112,1995.
- \_\_\_\_\_. **Alliances and Networks**. Strategic Management Journal, 1998.
- GULATI, R. and NICKERSON JA. **Inter-organizational trust, governance choice, and exchange performance**. Organization Science 19(5): 688 – 708. 2008.

- GULATI, R. and SYTCH, M.. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. **Managerial and Decision Economics** 29: 165-190. 2008.
- GUPTA, A. K., & GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, 21: 473– 496, 2000.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, 44: 82–111, 1999.
- HANSEN, M. T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, 13: 232–248, 2002.
- HANSEN, M.; MORROW JR. J. BATISTA, J. The impact of trust on cooperative membership retention performance and satisfaction: an exploratory study. **International Food and Agribusiness Management Review** v.5 p. 41-59, 2002.
- HANSEN, M. T., Podolny, J. M. & Pfeffer, J. **So many ties, so little time: A task contingency perspective on the value of corporate social capital in organizations**. In K. S. Cook & J. Hagan (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, vol. 18: 21–57. Greenwich, CT: JAI Press, 2001.
- HARDIN, Russell et al. **Distrust**. Russel Sage Foundation Series on Trust. Thousand Oaks, CA: Sage. 2009.
- JARRILO, J. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. V.9, n.1, p. 31-41. 1998.
- JOIA. L. e LEMOS, B. **Fatores Relevantes à Transfrência de Conhecimento Tácitos em Organizações: um estudo exploratório**. In: XXXIII Encontro da ANPAD. 2009, São Paulo. XXXIII ENANPAD. 2009
- KEYTON J. **Distrust** in leaders: dimensions, patterns, and emotional intensity. **J Leadership Org Studies**. 16(1):6-18. 2009.
- KORSGAARD, M. A., SCHWEIGER, D. M. & SAPIENZA, H. J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, 38 (1), 60-84. 1995.
- KOUZES, J. M. & POSNER, B, Z. **O Desafio da Liderança - Como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KOUZES, J. M. & POSNER, B. Z. **Credibility : How leaders gain and lose it, Why people demand it**. Jossey-Bass, San Francisco. 2003.
- KRAMER, R. M. & TYLER, T. R. **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.

- KWAŚNIEWSKA, J. & EDWARD, N. Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. **Creativity and Innovation Management** 13(3), 187-196. 2004
- HARLAND, C.M. **Inter-organizational Relationships, Chains and Networks – a supply perspective**. The Oxford Handbook of Inter-Organizational relations. New York, Oxford Press, 2008.
- HAYEK, F. **The Use Knowledge in Society**. American Economic Review, 1945. In: The Oxford Handbook Interorganizational Relations. New York, 2008.
- HENNART, Jean-François. **Transaction costs perspectives on interorganizational relations**. In: The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. New York, Oxford Press, 2008.
- HÖHMANN, HANS-HERMANN and WELTER, Friederike (eds.) **Working Papers of the Research Centre for East European Studies, Bremen**. No. 37: Entrepreneurial Strategies and Trust Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in East and West European Environments - Concepts and Considerations. June 2002.
- HOLLERWEGER, Carla e ROHDEN, Simoni Fernanda. **Dificuldades do Modelo de Coopetição: Um Caso Internacional de Relações Interorganizacionais**. Anais do VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO 2012. Curitiba-Pr, 20 a 22 de maio de 2012.
- HOSMER, L. **Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics**. Academy of Management Review, Mississippi, vol. 20, iss.3, 1995.
- INKPEN A., DINUR A. **The Transfer and Management of Knowledge in the Multinational Corporation: Considering Context**. Carnegie Bosch Institute Working Paper. 1998
- INKPEN, AC and DINUR A. Knowledge management processes and international joint ventures. **Organization Science**, 9(4): 454-468. 1998.
- INKPEN, AC. and CURRALL, SC. The coevolution of trust, control and learning in joint ventures. **Organization Science** 15: 586 – 599. 2004.
- JARILLO, C. **Strategic Networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- JARVENPAA, S. L. and LEIDNER, D. E. Communication and trust in global Virtual Teams. **Organization Science**, Vol. 10, No. 6, pp. 791-815. 1999.
- JEFFRIES, F. L. and REED, R. Trust and adaptation in relational contracting. **Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 4, pp. 873-882. 2000.

- JOHNSEN, T.E. LAMMING, R.C. HARLAND, C.M. **Inter-organizational Relationships, Chains and Networks –a supply perspective**. The Oxford Handbook of Inter-Organizational relations. New York, Oxford Press, 2008.
- GARETH R. Jones and JENNIFER M. George. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. **The Academy of Management Review** Vol. 23, No. 3 (Jul., 1998), pp. 531-546
- KORSGAARD, M. A., SCHWEIGER, D. M. & SAPIENZA, H. J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, 38 (1), 60-84. 1995.
- KRAMER, R. Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 565-598, 2000.
- KRAMER, RM. The sinister attribution error: paranoid cognition and collective distrust in organization. **Motivation and Emotion**, 18, 199-230. 1999
- KROT, Katarzyna & LEWICKA, Dagmara. The importance of trust in manager-employee relationships. **International Journal of Electronic Business Management**, Vol. 10, No. 3, pp. 224-233. 2012.
- KNOLL, D. L. and GILL, H. Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 26, No. 4, pp. 313-330. 2011.
- LAZZARINI, SG, MILLER, GJ, ZENGER, TR. Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement of committed relationships. **Organization Science** 19(5): 709 – 728. 2008.
- LAZERSON, M. H. LORENZONI, G. **Escaping the Manufacturing Cage: how leading firms transform industrial districts**. 2008.
- LEWICKI, R. J. & BUNKER, B. B. **Trust in relationships: A model of development and decline**. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin & Associates (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, (p. 133-173). San Francisco: Jossey-Bass. 1995.
- LEWICKI, R. J. & BUNKER, B. B. **Developing and maintaining trust in work relationships**. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R (Eds. ), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (p. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.
- LEWIS JD., WEIGERT A. **Trust as a social reality**. *Social Forces* v.63, p. 967-985, 1985.
- LORENZONI, G.; BADENFULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review** v. 37 n. 3, p. 146-163, 1995.
- LUHMANN, N. **Trust And Power**. Chichester, UK: Wiley, 1979.

- LUHMANN, N. **Confiança**. Barcelona: Anthonopos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia. Pontifícia Universidad Católica de Chile, 1996.
- LUO, Xueming; SLOTEGRAAF, Rebecca J., PAN, Xing. Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. **Journal of Marketing**, Birmingham, EUA, v. 70, n. 2, p. 67-80, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. D. L. Estratégia, Fatores de competitividade e Contexto de Referência das Organizações: Uma Análise Arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 07-32, 2002.
- MALAFAIA, G. C. et al. **Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 22-26 set 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 22-26.
- MCALLISTER, D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, Vol. 38 (1), 24-59. 1995.
- MASCENA, Keysa M. C. de e CARNAUBA, Adriano A. C. **A relação entre confiança e os modos de governança em redes de negócios**. XV SEMEAD. Outubro de 2012.
- MEROFA, Alexandre e BUENO, Claudia Ferreira. **Coopetição: Uma Análise Teórica**. Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD. Recife, 21 a 23 de junho de 2009.
- MEYER, J. P. , STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61, 20–52. 2002.
- MEYER, M. Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. **International Journal of Management Reviews** (in print). 2010.
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: ABRASCO;1993.
- MINBAEVA, D. B. **Knowledge Transfer in Multinational Corporations**. **Management International Review**, v. 47, n. 4, pp. 567-593, 2007.
- MINGUELA-RATA, B., LOPEZ-SANCHEZ, JI, RODRIGUEZ-BENAVIDES , MC. Knowledge transfer mechanisms and the performance of franchise systems: An empirical study. **African Journal of Business Management** 4: 396 – 405. 2010.
- MINTZBERG, H. A emerging strategy of 'direct' research. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, p. 582-589. 1979.

- MORGAN, R. M. and HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38. 1994.
- MORROW, Jr.; J.L., HANSEN, H.H.; BATISTA, J. **Measurement Issues in Trust Research: Are We Measuring What We Think We're Measuring?** In: IAMA Agribusiness Forum, Florence: Italy, 1999.
- MOSCOVICI, S. **Les méthodes des sciences humaines**. Paris (Fr): Editora Presses Universitaires de France; 2003.
- NEVEU, V. **Organizational Trust: Definition and Measurement**. 2005. available at: [www.arqh.org/english/neveu\\_uk.doc](http://www.arqh.org/english/neveu_uk.doc) (acessado em maio de 2012).
- NOHRIA, N., & GHOSHAL, S. **The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science** 5(1): 14-37. 1994.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka - **The Knowledge-Creating Company**. Oxford, ISBN 0-19-509269-4. 1995.
- NONAKA, I. , VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science** 20: 635-652. 2009.
- OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda e BORINI, Felipe Mendes. **Mecanismos de Transferência de Conhecimento em Multinacionais Emergentes: survey com as multinacionais brasileiras**. Anais do XXXIII Encontro Nacional da ANPAD. São Paulo, setembro de 2009.
- O'REILLY, C., & CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71, 492-499. 1986.
- PENROSE, E. **The Theory of Growth of the Firm**. NY Oxford Press, 1959. Edição atualizada, SP Unicamp, 2006.
- PARZEFALL, M.-R.. **Exploring the Role of Reciprocity in Psychological Contracts**. London School of Economics and Political Science, University of London, London. 2006.
- PERRY, R.W. and MANKIN, L.D. Organizational trust: trust in chief executive and work Satisfaction. **Public Personnel Management**, Vol. 36 No. 2, pp. 165-79. 2007.
- PONGELUPPE, L. S. (2013). **Determinantes do Investimento Externo Direto em Terras nos Países em Desenvolvimento**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 2013

- PINHEIRO, Malone S. et al. Aspectos éticos em uma disputa de mercado entre laboratórios clínicos e um plano de saúde: relato de caso. **Ciências e saúde coletiva**, vol.16, suppl.1, p. 731-734. ISSN 1413-8123. 2012.
- POLANIY, Michael. Tacit **Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy**. Rev. Mod. Phys. 34, 601 – Published 1 October 1962. Disponível em: <<http://journals.aps.org/rmp/abstract/10.1103/RevModPhys.34.601>>. Acessado em 11 nov 2013.
- PONGELUPPE, L. S.; ITO, Nobuiuki Costa e HAYASHI JR., Paulo. **Qualitative Comparative Analysis e a Resouce Based View: uma nova aplicação empírica para a teoria de estratégia**. Working Paper. 2013
- PORTER, M.E. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. **NY, Free Press**, 1980.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, Berkeley, CA. 1987.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL. G. - Competindo Pelo Futuro. Rio de Janeiro, Campus, 2005.
- PREVOT F., SPENCER R. Supplier competence alignment: Cases from the buyer perspective in the Brazilian market, **Industrial Marketing Management**, Vol. 35 pp. 944 - 960. 2006
- PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia**. São Paulo, FGV, 1993. In: SOUZA, Y. S.
- RAWEEWAN, Morrakot. **Game theoretic approach for information sharing**. 2006. 271 f. Phd. dissertation (Industrial Engineering). Clemson University, South Carolina, EUA, 2006. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1251872341&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1187378468&clientId=6161>>. Acesso em: 10 ago. 2007.
- RÊGO, Reinaldo Costa de Almeida. **Compartilhamento do conhecimento e confiança organizacional em ambientes fortemente hierarquizados**. Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.– 179 f. 2012.
- REYES JUNIOR, Edgar e BORGES, Maria de Lourdes. **Comparação das Características de Confiança em Diferentes Redes da SEDAI – RS**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 22-26 set 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, p. 22-26. 2007.
- RIHOUX, B; RAGIN, C.C. **Configurational Comparative Methods Qualitative Analylis (QCA) and Related Techniques**. Applied So ed. London and Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2009.

- RING, P. M. & VAN DE VEN, A. **Formal and informal dimensions of transactions.** In A. Van de Ven, H. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation*, (p. 171-192). New York: Ballinger/Harper-Row. 1989.
- RING, S. M. & VAN DE VEN, A. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, 13: 483-498. 1992.
- RING, S. M. & VAN DE VEN, A. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, 19, 90-118. 1994.
- RISTIG, K. The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust. **Management Research News**, Vol. 32, No. 7, pp. 659-669. 2009.
- ROUSSEAU, Denise; SITKIN, Sim; BURT, Ronald; CAMERER, Colin. Not so different after all: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**. v. 23, 3, p. 393-404, 1998.
- ROSE-ACKERMAN, S. **Trust and Honesty in Post-Socialist Societies.** in: *Kyklos* 54 (fasc. 2/3), 415 a 444. 2001.
- RUAS, R. **Competências e Aprendizagem. Material de Aula.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grandedo Sul. 2005.
- RUPPEL, C. P. & HARRINGTON, S. J. The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. **Journal of Business Ethics**, 25(4), 313-328. 2000.
- SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.C. and DAVIS, J.H. An integrative model of organizational trust: past, present and future. **Academy of Management Review**, Vol. 32 No. 2, pp. 344-54. 2007.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 150-167, winter 2000.
- SYDOW, Jörg. **Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Trust within and between organization.** BACHMANN, R. (Org.). Oxford : Oxford University Press, 1998.
- SVENSSON, G. Mutual and interactive trust in business dyads: Condition and process. **European Business Review**, Vol. 17, No. 5, pp. 411-427. 2005.
- SIMONIN, B. Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30 No. 3: pp. 463-490. 1999.
- SORENSEN, O. The effect of population level learning on market entry: The American automobile industry. **Social Science Research**, 29: 307-326, 2000.

- SISTEMA NACIONAL DE ACREDITAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ANÁLISES CLÍNICAS. <http://www.dicq.org.br/index.html>. Disponível em: [http://www.dicq.org.br/Html/Laboratorios\\_Acreditados.html](http://www.dicq.org.br/Html/Laboratorios_Acreditados.html). Acessado em:09/06/14.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE ANÁLISES CLÍNICAS. Disponível em: <http://www.sbac.org.br/pt/index.html>, Acessado em 10/06/2014.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, 17(Winter Special Issue): 27-43. 1996.
- SZULANSKI G. **The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness**. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 82, No. 1, pp. 9-27. 2000
- TAN, H. H. and LIM, A. K. H. Trust in co-workers and trust in organizations. **The Journal of Psychology**, Vol. 143, No. 1, pp. 45-66. 2009.
- TSAI, W. **Knowledge** transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, 44: 996 –1004, 2001.
- \_\_\_\_\_. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, 13(2): 179 – 190, 2002.
- TSANG E. A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances. **Journal of World Business**, Vol. 34, No. 3, pp. 211-229. 1999
- SEPPÄNEN, R., BLOMQUIST, K., SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990 – 2003. **Industrial Marketing Management** 36: 249-265. 2007.
- SIMON, A. H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro, FGV, 1957.
- SORENSEN, O., RIVKIN, JW, FLEMING, L., Complexity, networks and knowledge flow. **Research Policy** 35: 994 – 1017. 2006.
- SOUZA, Y. S. **A Confiança nas Relações intra e interorganizacionais** In: BITENCOURT, C. *Gestão Contemporânea de Competências: novas práticas, conceitos tradicionais*, Bookman, 2009.
- SZULANSKI, G., JENSEN, RJ Growing through copying. The negative consequences of innovation on franchise network growth. **Research Policy** 37 (10): 1732-1741. 2008.
- SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R. & JENSEN, R. When and How trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity. **Organization Science**, 15(5), 600-613. 2005.

- TAN, H. H. e LIM, A. K. Trust in Coworkers and Trust in Organizations. **The Journal of Psychology**, n° 143(1), p. 45-66, 2009.
- TSAI, W. Social Capital, strategic relatedness and the fonnation of interorganizational Linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 9, p. 925-939, 2000.
- TEECE, D. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**., Chichester, 1997.
- TONET, Helena Correa & PAZ, Maria das Graças Torres da. Um Modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006: 75-94
- VAN WIJK, Jansen JP, LYLES MA Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies** 45: 830 – 853. 2008.
- VAN DE VEN, A. H. On the Nature, Formation and Maintenance of Relationships among Organizations. **Academy of Management Review**, 1976.
- VAN DE VEM, A.; RING, P. **Relying on trust in Cooperative Inter-Organizational Relationships**. In: Handbook of Trust Research, Org. ZAHEER, H. UK: Edward Elgar Publishing. 2008.
- VERSCHOORE, J.R. **Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas**. In: Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no RioGrande do Sul. Org. VERSCHOORE, J.R. Porto Alegre: FEE, 2004.
- VIEIRA, Keila Furtado et al. A utilidade dos indicadores da qualidade no gerenciamento de laboratórios clínicos. **Jornal Brasileiro de Patologia Clínica e Medicina Laboratorial**, v. 47, n. 3. 2011.
- WASTI, S. A., TAN, H. H. and ESER, S. E. Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China. **Management and Organizational Review**, Vol. 7, No. 2, pp. 279-302. 2011.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. NY, Free Press, 1975.
- \_\_\_\_\_. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, Vol.87, n.3, 548-577, 1981.
- WIMBUSH, J. C. & SHEPARD, J. M. Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behaviour and supervisory influence. **Journal of Business Ethics**, 13, 637-647. 1994.

- WINDSPERGER, J., GOROVAIA, N. Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanisms in networks: The case of franchising. **Journal of Management and Governance**, (Online: January 2010). 2010.
- WINTER, SG, SZULANSKI, G., RINGOV, D., JENSEN, RJ Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. **Organization Science** (Online: June 2011). 2011.
- WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. **Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul**. *Redes* v. 13 n. 1, p. , 2008.
- WHITENER, E., BRODT, S., KORSGAARD, M. A, & WERNER, J. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, 23, 513-530. 1998.
- XAVIER, L. **Vers une conception renouvelée de la confiance: le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs**. In: CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE, 16., 6-9 Juin 2007, Montréal: Université Montesquieu-Bordeaux IV. Pôle Universitaire de Sciences de Gestion. p. 6-7. 2007.
- YAÑEZ-GALLARDO, R.e VALENZUELA-SUAZO, S. Incidentes críticos de erosão da confiança na liderança de chefes de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, 20(1), 143-150. 2012.
- YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Thousand Oaks, CA. Sage, 1994.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANDER, U., & KOGUT, B. Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, 6: 76 –92, 1995.
- ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ZANINI, M.T. **Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre os efeitos da incerteza institucional**. In: ENANPAD, 2008, Riode Janeiro-RJ. XXXII ENANPAD, 2008b.
- ZANINI, M.T.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 67-89, 2009.
- ZUCKER, L. **Production of Trust: institutional sources of economic structure**. Research in Organizational Behavior, vol. 8, 1986 In: BITENCOURT, C. SOUZA, Y. S.

Gestão Contemporânea de Competências: novas práticas, conceitos tradicionais, Bookman, 2009.

ZUCKER, L.G. **Production of trust: institutional sources of economic structure.** in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 53-111. 1986.

## 9. ANEXOS

### ANEXO A - Questões Norteadoras da Entrevista em Profundidade

Fator de Influência	Dimensão/Etapa da Partilha de Conhecimento	Questões Norteadoras
Justiça	Interpessoal/Decisão pela Busca	Percepção e aceitação da interdependência? Processo de Negociação? Identificação de preservação da igualdade como senso de justiça?
	Interpessoal/Pesquisa	Percepção e aceitação da interdependência? Processo de Negociação? Identificação de preservação da igualdade como senso de justiça?
Processo Decisório	Interpessoal/Decisão pela Busca	Importâncias de decisões participativas? Habilidade para aceitar riscos? Capacidade de delegar e receber tarefas? Percepção sobre a comunicação de intenções (objetivo, metas, decisões)? Percepção de comprometimento?
	Interpessoal/Pesquisa	Importâncias de decisões participativas? Habilidade para aceitar riscos? Capacidade de delegar e receber tarefas? Percepção sobre a comunicação de intenções (objetivo, metas, decisões)? Percepção de comprometimento?
Capacidade Técnica	Interpessoal/Decisão pela Busca	Percepção de profissionalismo? Possibilidades de se fazer um julgamento realista? Percepção da capacidade de realização da rede? Identificação de habilidades interpessoais nos participantes? Vontade de aprender e ajustar? Orientação para Melhoria de Desempenho?
	Interpessoal/Pesquisa	Percepção de profissionalismo? Possibilidades de se fazer um julgamento realista? Percepção da capacidade de realização da rede? Identificação de habilidades interpessoais nos participantes? Vontade de aprender e ajustar?

		Orientação para Melhoria de Desempenho?
Integridade no Comportamento	Interpessoal/Decisão pela Busca	Percepção de honestidade? Capacidade de manter promessas feitas? Apresentação de comportamento aparentemente moral?
	Interpessoal/Pesquisa	Percepção de honestidade? Capacidade de manter promessas feitas? Apresentação de comportamento aparentemente moral?
Valores Compartilhados	Interpessoal/Decisão pela Busca	Houve abertura para comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais? Percepção de tolerância às diferenças? Abertura para comunicação de sentimentos e expectativas? Abertura para ouvir?
	Interpessoal/Pesquisa	Houve abertura para comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais? Percepção de tolerância às diferenças? Abertura para comunicação de sentimentos e expectativas? Abertura para ouvir?
Apoio e Preocupação	Interpessoal/Decisão pela Busca	Percepção de atitudes de apoio e preocupação? Emoções e sentimentos de atenção e preocupação? Comportamento proativo para dar suporte (ajudar)?
	Interpessoal/Pesquisa	Percepção de atitudes de apoio e preocupação? Emoções e sentimentos de atenção e preocupação? Comportamento proativo para dar suporte (ajudar)?
Aceitação dos Objetivos do Grupo	Interpessoal/Decisão pela Busca	Experiência de orientação mútua e acordos compartilhados?
	Interpessoal/Pesquisa	Experiência de orientação mútua e acordos compartilhados?
Estrutura e Tecnologia	Impessoal/Decisão pela Busca	Percepção de clareza, visibilidade e autoridade dos papéis exercidos na rede? Comportamento proativo para aprendizado e adaptação? Percepção de atualização tecnológica (máquinas, equipamentos, softwares)? Know-how percebido? Importância do nº de integrantes da rede? Importância do tamanho dos integrantes?

		Integração entre os componentes da rede?
	Impessoal/Pesquisa	Percepção de clareza, visibilidade e autoridade dos papéis exercidos na rede? Comportamento proativo para aprendizado e adaptação? Percepção de atualização tecnológica (máquinas, equipamentos, <i>softwares</i> )? <i>Know-how</i> percebido? Importância do nº de integrantes da rede? Importância do tamanho dos integrantes? Integração entre os componentes da rede?
Processos	Impessoal/Decisão pela Busca	Clareza na comunicação dos objetivos organizacionais e investimentos? Clareza na definição dos processos?
	Impessoal/Pesquisa	Clareza na comunicação dos objetivos organizacionais e investimentos? Clareza na definição dos processos?
Capacidades	Impessoal/Decisão pela Busca	Percepção de capacidade para executar ações? Competência na construção de parcerias?
	Impessoal/Pesquisa	Percepção de capacidade para executar ações? Competência na construção de parcerias?
Reputação e Marca	Impessoal/Decisão pela Busca	Identificação da reputação como agente de competência? Percepção de solidez de estratégia e visão? Importância do reconhecimento de marca? Como avaliou a qualificação da imagem?
	Impessoal/Pesquisa	Identificação da reputação como agente de competência? Percepção de solidez de estratégia e visão? Importância do reconhecimento de marca? Como avaliou a qualificação da imagem?
Regras	Impessoal/Decisão pela Busca	Percepção de consistência nos comportamentos de gestão? Normas são claras? Sanções estabelecidas de forma clara? Clareza dos direitos e obrigações?

		Processos de formalização do relacionamento (Contrato)?
	Impessoal/Pesquisa	Percepção de consistência nos comportamentos de gestão? Normas são claras? Sanções estabelecidas de forma clara? Clareza dos direitos e obrigações? Processos de formalização do relacionamento (Contrato)?
Valores e Cultura	Impessoal/Decisão pela Busca	Percepção de abertura para comunicação organizacional? Percepção de consistência no comportamento organizacional e nas decisões?
	Impessoal/Pesquisa	Percepção de abertura para comunicação organizacional? Percepção de consistência no comportamento organizacional e nas decisões?
Grau de Concorrência	Impessoal/Decisão pela Busca	Risco de perda de mercado? Risco de perda de informações e vantagem competitiva?
	Impessoal/Pesquisa	Risco de perda de mercado? Risco de perda de informações e vantagem competitiva?

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

**ANEXO B – Questionário de Pesquisa – csQCA****UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Salvador, 06 de junho de 2014.

Prezado(a) Senhor(a).

O presente questionário tem por objetivo coletar dados sobre a Rede Labforte e seus associados para fins de pesquisa acadêmica. Estes dados serão utilizados para a elaboração de uma tese de doutorado do Curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal da Bahia por mim, aluno do curso de doutorado em Administração, pessoa isenta e independente, sem qualquer ligação com empresa ou grupo deste setor.

Respondendo a este questionário o(a) senhor(a) estará contribuindo tanto para a geração de conhecimento quanto para o desenvolvimento da própria Rede Labforte. Os dados que forem coletados serão tratados e utilizados para a elaboração de um relatório final com os resultados e conclusões. Esse relatório será apresentado para a Rede Labforte ficando disponível para os associados.

É de suma importância salientar que os respondentes serão mantidos no anonimato e os dados serão analisados e apresentados de forma global não havendo a possibilidade de se identificar quais são as respostas de cada associado.

Desde já agradeço pela cooperação e peço que respondam este questionário para que seja possível realizar um trabalho de qualidade que irá contribuir para o desenvolvimento da Rede Labforte e do conhecimento acadêmico sobre os determinantes da decisão pela busca e pesquisa de conhecimento em redes de cooperação.

Cordialmente,

Ivo Cardoso

**Orientação para o Preenchimento e Retorno do Questionário:**

- O sigilo das suas respostas está garantido. O questionário não será visto por nenhum outro membro da Rede LabForte, da diretoria ou do setor administrativo.
  
- Para tanto adotamos o seguinte procedimento: Caso o questionário seja entregue durante as reuniões da Rede, junto ao questionário lhe entregaremos um envelope sem identificação, para que o(a) senhor(a) possa retorná-lo ao intermediário ou ao pesquisador. Caso seja de sua preferência podemos lhe enviar o questionário por meio eletrônico para seu e-mail pessoal. Para isto o(a) senhor(a) deve nos comunicar seu endereço eletrônico.
  
- O questionário é composto apenas por questões objetivas (marcar “x”), com exceção do perfil do pesquisado, parte em que lhe é solicitado algumas informações sobre o seu perfil geral. O preenchimento do questionário levará um tempo médio de 20 minutos.
  
- Não há respostas certas ou erradas. Sempre assinale a resposta que julgar mais apropriada.

Identificação: Nome do Laboratório: \_\_\_\_\_

1- Há cerca de quantos anos o(a) senhor(a) está trabalhando no setor de Laboratórios de Análises Clínicas? \_\_\_\_\_anos.

2- Há quantos anos e/ou meses o(a) senhor(a) pertence à Rede Labforte? \_\_\_\_anos e\_\_\_\_meses. O(a) senhor(a) foi fundador da rede?

Sim  Não

3- Na época da sua entrada na Rede Labforte o(a) senhor(a) tinha laços pessoais como, por exemplo, parentesco e amizade com algum dos associados?

Sim  Não

4- O(a) senhor(a) já ocupou algum cargo interino (eletivo) na Rede Labforte? Se sim, qual(is)?

Presidência  Vice-presidência  Tesoureiro

Outro. Especifique: \_\_\_\_\_.  Não ocupei cargo na rede.

5- No geral, você acredita que se pode confiar na maioria das pessoas ou é preciso ter muita cautela ao tratar com os outros?

Pode-se confiar na maioria das pessoas

Deve-se ter muita cautela ao tratar com os outros

Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

6- Quando decidiu se associar à Rede LabForte, qual o seu grau de confiança na Rede e em seus participantes?

Nenhuma Confiança						Total Confiança
1	2	3	4	5	6	7

## QUESTÕES – PARTE 02 – DECISÃO PELA BUSCA

Considere o momento anterior à sua entrada na Rede Labforte, momento em que o(a) senhor(a) estava avaliando informações relevantes para sua decisão pelo seu ingresso, ou não, na rede de cooperação e responda as questões a seguir. Assinale um número entre 1 (nenhuma importância) e 7 (total importância).

Questões	Nenhuma Importância						Total Importância
	1	2	3	4	5	6	
(J-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção e aceitação da interdependência entre os membros da Rede, na sua decisão?							
(J-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da abertura do grupo para processos de negociação, na sua decisão?							
(J-03-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da preservação da igualdade entre os membros como senso de justiça, na sua decisão?							
(PD-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância de decisões participativas na Rede, na sua decisão?							
(PD-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da habilidade dos membros da Rede para aceitar riscos administrativos e operacionais decorrentes da associação, na sua decisão?							
(PD-03-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da capacidade dos membros da Rede em delegar e receber tarefas, na sua decisão?							
(PD-04-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dada à percepção sobre a comunicação de intenções dos participantes da Rede (objetivos, metas, decisões construídas pelo grupo) na sua decisão?							
(PD-05-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da Percepção de comprometimento dos membros da Rede com os objetivos e metas da Labforte, na sua decisão?							
(CT-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção de profissionalismo dos membros participantes da Rede, na sua decisão?							
(CT-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância das possibilidades dos membros fazerem um julgamento realista dos projetos da Rede, na sua decisão?							
(CT-03-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção da capacidade de realização dos membros da Rede, na sua decisão?							

Questões	Nenhuma Importância						Total Importância
	1	2	3	4	5	6	
(CT-04-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da identificação de habilidades interpessoais e de relacionamento nos participantes da Rede, na sua decisão?							
(CT-05-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da demonstração de vontade dos participantes da Rede em aprender e se ajustar às melhores práticas do mercado, na sua decisão?							
(CT-06-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da orientação dos membros da Rede para Melhoria de Desempenho, na sua decisão?							
(IC-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de honestidade dos integrantes da Rede, na sua decisão?							
(IC-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à capacidade dos integrantes da Rede de manter as promessas feitas, na sua decisão?							
(IC-03-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à apresentação de comportamento aparentemente moral e ético dos membros da Rede, na sua decisão?							
(VC-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à postura de abertura para comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais dos membros da Rede, na sua decisão?							
(VC-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de aceitação e tolerância às diferenças entre os membros da Rede, na sua decisão?							
(VC-03-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à postura de abertura para comunicação de sentimentos, expectativas (abertura para ouvir), na sua decisão?							
(AP-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de atitudes e sentimentos de apoio e preocupação entre os membros da Rede, na sua decisão?							
(AP-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado ao comportamento proativo para dar suporte/ajudar os colegas da Rede, na sua decisão?							
(AOG-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da demonstração de aceitação geral dos objetivos do grupo e o compartilhamento de acordos, na sua decisão?							

Questões	Nenhuma						Total
	Importância						Importância
	1	2	3	4	5	6	7
(ET-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da clareza, visibilidade e autoridade dos papéis exercidos na rede, na sua decisão?							
(ET-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da atualização tecnológica (máquinas, equipamentos, <i>softwares</i> ) e <i>Know-how</i> (conhecimentos e experiência) da Rede, na sua decisão?							
(ET-03-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância do n° de integrantes da rede, tamanho dos integrantes e integração entre os componentes da rede, na sua decisão?							
(PROC-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância do fator Processos (clareza na comunicação dos objetivos organizacionais, nos investimentos feitos e clareza na definição dos processos) na sua decisão?							
(CAP-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de capacidade para executar ações e competência na construção de parcerias, na sua decisão?							
(RM-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da reputação de competência e reconhecimento da marca da Rede, na sua decisão?							
(RM-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção de solidez de estratégia e visão da Rede, na sua decisão?							
(REG-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de consistência nos comportamentos de gestão, normas claras e sanções estabelecidas, na sua decisão?							
(REG-02-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado à formalização do relacionamento via Contrato, com clareza dos direitos e obrigações da Rede, na sua decisão?							
(VCULT-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dos valores e cultura da Rede, sua consistência no comportamento organizacional e nas decisões?							
(CONC-01-D) Ao decidir pela entrada na Rede LabForte, qual o grau de importância dado ao possível risco de perda de mercado, perda de informações e perda de vantagem competitiva frente aos concorrentes, na sua decisão?							

### QUESTÕES – PARTE 3 – PESQUISA DE PARCEIROS

Considere agora o período de sua participação na Rede Labforte como Associado, momento em que o(a) senhor(a) vem mantendo relacionamento com os demais membros e avaliando informações relevantes para escolha dos parceiros com os quais deseja manter relações de cooperação. Assinale um número entre 1 (nenhuma importância) e 7 (total importância).

Questões	Nenhuma Importância						Total Importância
	1	2	3	4	5	6	7
(J-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção e aceitação da interdependência entre os membros da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(J-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da abertura do grupo para processos de negociação, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(J-03-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da preservação da igualdade entre os membros como senso de justiça, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(PD-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância de decisões participativas, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(PD-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da habilidade dos membros para aceitar riscos administrativos e operacionais decorrentes da associação, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(PD-03-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da capacidade dos membros em delegar e receber tarefas, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(PD-04-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dada à percepção sobre a comunicação de intenções dos membros (objetivos, metas, decisões tomadas pelos membros) , na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(PD-05-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da Percepção de comprometimento dos membros com os objetivos e metas da Labforte, na escolha do parceiro com quem cooperar?							

Questões	Nenhuma Importância						Total Importância
	1	2	3	4	5	6	
(CT-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção de profissionalismo dos associados, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
CT-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância das possibilidades dos seus membros de fazerem um julgamento realista dos projetos levantados/sugeridos, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(CT-03-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção da capacidade de realização dos participantes da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(CT-04-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da identificação de habilidades interpessoais e de relacionamento nos participantes da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(CT-05-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da demonstração de vontade dos membros da Rede de aprender e se ajustar às melhores práticas do mercado, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(CT-06-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da orientação dos participantes da Rede para Melhoria de Desempenho, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(IC-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de honestidade dos integrantes da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(IC-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à capacidade dos integrantes da Rede de manter as promessas feitas, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(IC-03-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à apresentação de comportamento aparentemente moral e ético dos membros da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(VC-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à postura de abertura para comunicação e compreensão das necessidades e opiniões pessoais dos membros da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							

Questões	Nenhuma Importância						Total Importância
	1	2	3	4	5	6	7
(VC-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de tolerância às diferenças entre os membros da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(VC-03-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à postura de abertura para comunicação de sentimentos, expectativas (abertura para ouvir) dos membros da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(AP-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de atitudes e sentimentos de apoio e preocupação com os demais colegas membros da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(AP-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado ao comportamento proativo para dar suporte/ajudar os colegas da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(AOG-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da demonstração de aceitação geral dos objetivos do grupo e o compartilhamento de acordos, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(ET-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da clareza, visibilidade e autoridade dos papéis exercidos na rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(ET-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da atualização tecnológica (máquinas, equipamentos, softwares) e Know-how (conhecimentos e experiência) da Rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(ET-03-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância do nº de integrantes da rede, tamanho dos integrantes e integração entre os componentes da rede, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(PROC-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância do fator Processos (clareza na comunicação dos objetivos organizacionais e investimentos, clareza na definição dos processos) , na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(CAP-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de capacidade para executar ações e competência na construção de parcerias, na escolha do parceiro com quem cooperar?							

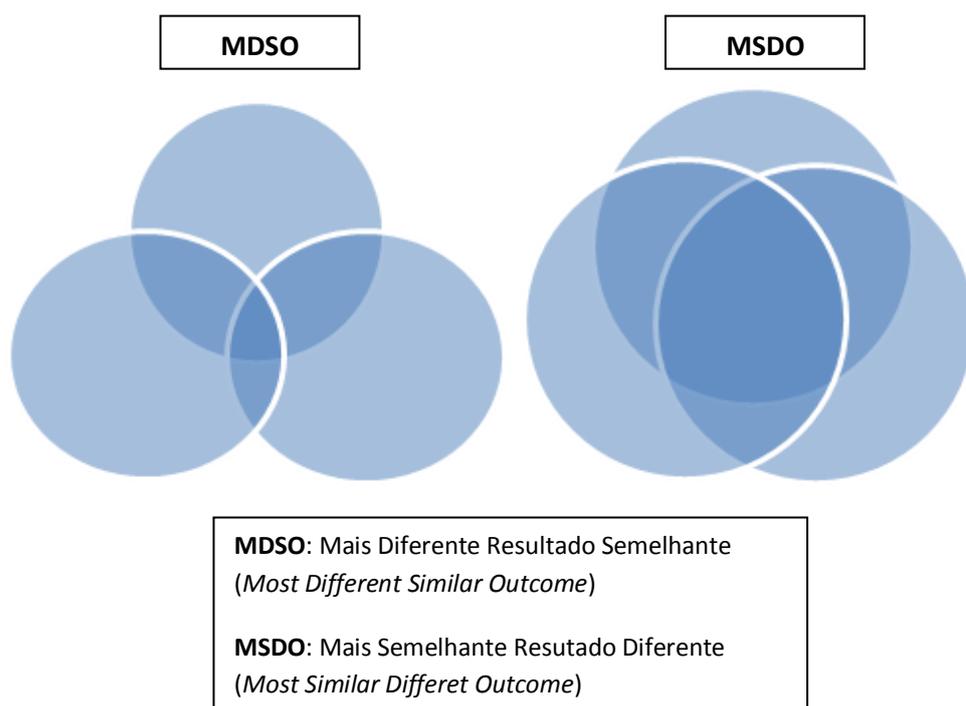
Questões	Nenhuma Importância						Total Importância
	1	2	3	4	5	6	7
(RM-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da reputação de competência e reconhecimento da marca do associado, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(RM-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância da percepção de solidez de estratégia e visão do associado, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(REG-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à percepção de consistência nos comportamentos de gestão, normas claras e sanções estabelecidas, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(REG-02-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado à formalização do relacionamento via Contrato, com clareza dos direitos e obrigações do parceiro, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(VCULT-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dos valores e cultura dos membros da Rede, sua consistência no comportamento organizacional e nas decisões, na escolha do parceiro com quem cooperar?							
(CONC-01-P) Ao iniciar o processo de interação com membros da Rede LabForte, qual o grau de importância dado ao possível risco de perda de mercado, perda de informações para membros da Rede e perda de vantagem competitiva frente à concorrência, na escolha do parceiro com quem cooperar?							

## ANEXO C - Apresentação da Metodologia Estatística Qualitativa csQCA

A análise estatística qualitativa baseia-se na metodologia desenvolvida por Rihoux e Ragin (2009), exposta em seu livro “Configurational comparative methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques”. Neste livro, os autores demonstram como é possível definir expressões lógicas capazes de explicar quais são as condições necessárias e suficientes para se obter um determinado resultado, por meio de softwares específicos para análise comparativa em pequenas amostras.

O modelo de Rihoux e Ragin (2009) apresenta casos com comportamentos semelhantes, mas que apresentam resultados diferentes ou vice-versa. Dessa forma, torna-se possível demonstrar os determinantes lógicos para ocorrência de um resultado o qual se pretende explicar.

Figura 4: Desenho dos sistemas: mais semelhantes e mais diferentes



Fonte: Rihoux e Ragin (2009, p. 23)

Segundo estes autores, esta metodologia é especialmente desenvolvida nas ciências sociais com amostras pequenas (n maior que cinco e menor que trinta) e tem sido utilizada amplamente nas pesquisas em ciência política.

Para realização dos testes, utiliza-se o software TOSMANA (CRONQVIST, 2003, 2007). Este software consiste em uma ferramenta para análise de n pequeno (*Tool for Small N Analysis*) e pode ser baixado gratuitamente na internet, através do site [HTTP://www.tosmana.net/](http://www.tosmana.net/) .

#### Premissas metodológicas da técnica csQCA e do Software Tosmana

A análise comparativa qualitativa *crip-set* (csQCA) está fundamentada no desenvolvimento de “pontos de inflexão” que possibilitem distinguir os casos analisados, transformando-os em variáveis dicotômicas; ou seja, transformando-os em análise Booleana. Desta forma, torna-se possível a realização de comparações lógicas entre os casos por meio de expressões, nas quais, o 1 (um) representa a presença da variável a ser analisada e o 0 (zero) representa a sua ausência. Dessa forma, é possível verificar a existência de condições suficientes e/ou necessárias para se alcançar um determinado *Outcome* [O].

Uma das críticas a esta forma de apresentação, ou simplificação, reside no fato de que o uso da álgebra Booleana, apesar de não gerar perdas significativas na precisão dos dados, depende da clareza, transparência e justificativa teórica para definição dos “pontos de inflexão”.

Utilizando-se da álgebra Booleana, a técnica csQCA transforma todas as variáveis em dummies, inclusive a variável resultado (*Outcome*). Assim, o resultado do modelo se constitui por meio das expressões lógicas baseadas em operações matemáticas simples, a saber:

“E” lógico representado por [\*]

“Ou” lógico representado por [+]

Com esta linguagem básica, é possível construir sentenças lógicas e elaborar complexas gamas de operações (RIHOUX, RAGIN, 2009). Em seu livro, Rioux e Ragin (2009) apresentam alguns exemplos:

$$R*B*I+R*B*i \rightarrow O$$

A expressão acima significa que: a presença de R, combinada com a presença de B, combinada com a presença de I; Ou, a presença de R, combinada com a presença de B; combinada com a ausência de I; leva ao resultado O.

Isto é:

Note-se que não importa o resultado (1,0) de I, se ocorrem as condições R e B sempre ocorrerá o resultado O. Pode-se inferir, portanto, que:

$R*B \rightarrow O$  (expressão reduzida)

Portanto, para que se consiga enxergar as expressões lógicas advindas da análise do software, requer-se a construção de uma tabela dicotômica de dados como base das análises. Contudo, é importante compreender como analisar os resultados decorrentes do modelo. Abaixo se apresenta a Tabela 2 que visa explicar melhor como o modelo opera.

Tabela 1 - Explicação para as Expressões Lógicas

---

$O=A*C+B*c$  (nenhuma das condições é necessária ou suficiente por si só para que o resultado seja atingido; implica diferentes combinações de mais de uma condição);

$O=A*C+B*C$  (neste caso, C é uma condição necessária uma vez que ocorre em duas combinações possíveis da sequência, mas não é por si suficiente para O, tal como deve ser combinado com outras situações);

$O=A*C$  (nesta situação, ambas A e B são necessárias, mas não suficientes por si sós, elas devem ser combinadas para formarem uma condição suficiente)

$O=A+B*c$  (esta expressão revela que, A é suficiente mas não necessária, uma vez que a combinação  $B*c$  também é suficiente já que conduz ao resultado O)

$O=B$  (aqui, B é necessário e suficiente para se alcançar o resultado O)

---

Fonte: Pogueluppe (2012)