

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

**A Cooperação nas Relações Interorganizacionais
sob a Perspectiva da Incerteza Knightiana
e da Teoria de Valores Básicos**

Marta Fabiano Sambiase Lombardi

São Paulo

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Marta Fabiano Sambiase Lombardi

**A Cooperação nas Relações Interorganizacionais
sob a Perspectiva da Incerteza Knightiana
e da Teoria de Valores Básicos**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração de
Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie para a
obtenção do título de Doutor em
Administração de Empresas.**

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito

São Paulo

2009

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

No one mode of organizations is adequate or tolerate for all purposes in all fields
(KNIGHT, 2006, p.125)

À minha filha, Helena, pela alegria, força e companheirismo.
É a ela que dedico esta tese para que um dia ela conheça por
onde passavam as motivações de sua mãe.

AGRADECIMENTOS

Depois de três anos e meio de doutorado, são muitas as pessoas a quem devo agradecer e dizer que sem elas este estudo não teria chegado ao fim.

Agradeço aos meus pais, primeiramente, pela dedicação e amor; aos meus irmãos, cônjuges e sobrinhos pela torcida constante, e cuja distância me faz muita falta. Ao Marcio, querido, e família, que me prepararam para as pressões e dificuldades da vida, sempre prontos a cuidar da Helena. A Nana querida, você foi fundamental e nem tenho palavras para lhe agradecer.

A minha orientadora, Eliane, companheira de outros tempos, que me deu todo o apoio na jornada destes anos difíceis; a esta professora, gestora e amiga presto meu reconhecimento sincero.

Faço um agradecimento especial à Profa. Maria Luisa Mendes Teixeira pelas contribuições ao estudo de valores básicos, quem aceitou o desafio e papel de co-orientadora, pela paixão ao avanço do conhecimento.

Aos colegas do doutorado, pelas boas trocas; e a Luciana, especial amiga que ficará para a vida toda. A todos os professores do programa *stricto sensu* em Administração do Mackenzie e a sempre solícita Dagmar, que direta ou indiretamente, contribuíram com o trabalho.

Um agradecimento especial aos professores Brito e Bido, pelo apoio na sofrível estatística.

Aos amigos do projeto de pesquisa em incerteza e integração vertical do NEC – Núcleo em Estudos de Competitividade da Universidade Mackenzie, coordenado pela Eliane, e companheiros Fernando, Paulo Leite, Evelyn, Thomaz, Aderito, Denise e estagiária de pesquisa Gabrielle.

Aos demais professores do CCSA do Mackenzie, citando com carinho, Franklin, Patrícia, Elvio, Claudia, Lilian, Conceição, Karen, Walter, Silvio, Carla e Leonardo.

Ao Mackpesquisa, pelo apoio financeiro da reserva técnica e a Universidade Mackenzie pelo exercício de minha profissão como professora e pesquisadora da casa.

A minha banca de qualificação, professores Decio Zylbersztajn e Dimária Meirelles, desde então este trabalho mudou muito. Ao EnANPAD, pelo consórcio doutoral e aos professores Rodrigo Bandeira-de-Mello e Alexandre Faria pelas contribuições.

Aos amigos executivos que me concederam entrevistas, Mauricelio, Fecho, Luiz e Marcelo.

A todos os respondentes da pesquisa e ao apoio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) especialmente.

Aos meus amigos, que fazendo parte do convívio do dia a dia ou não, foram fundamentais em minhas passagens pela vida, e aqui cito alguns nominalmente pela presença nestes anos de desenvolvimento da tese, meu muito obrigado: Gi, Rinaldo e a pequena Maria Laura, Susana, Regina Lauand, Carla, Duda e a pequena Maria, Helo, Marcio e o pequeno e animado Rafael, Nani, Edu e a pequena Bibi, Mariana, Deco e meninas, Laura e Heleninha, Zi, Marcelo e meninos, Lucia e Carlos, Bia, André e meninos, Nilma e Neto, Moni e Marco, Rossana, Neneco e meninas, Ângela e Fernando...

O perigo de fazer agradecimentos nominalmente é que sempre corremos o risco de fazer injustiça e esquecer-se de citar alguém; a todos vocês, peço desculpas e considerem meu agradecimento, pois agora estou muito cansada!

Este trabalho teve auxílio financeiro do Fundo Mackenzie de Pesquisa.

RESUMO

A motivação para esta tese está na crença que pode haver uma dinâmica competitiva dos mercados baseada na cooperação, ao invés da opção exclusiva de competição e rivalidade entre firmas. Esta lógica de funcionamento econômico, que tem como base a teoria dos jogos, amplia o rol das estratégias empresariais. A busca por recursos e competências necessários ao alcance de uma posição competitiva superior, amplia as fronteiras organizacionais, moldando novos formatos baseados em relações externas à empresa. As relações interorganizacionais possuem um papel importante neste contexto, se considerada a interdependência e a reciprocidade como fatores que estimulam a cooperação, definida como a realização de atividades conjuntas e ou coordenadas, com um objetivo comum; no contexto dos negócios, o objetivo comum tem fins semelhantes que passam por uma lucratividade positiva. A presença de cooperação nas relações interorganizacionais, tende a resultar em longevidade da relação, diminuição de ambigüidades sobre os resultados esperados, de mecanismos de controle e governança, conseqüentemente, menores custos de transação, estimulação de um ambiente de aprendizagem, geração de conhecimento e inovações. Cabe, então, ao gestor fazer a leitura e interpretação dos eventos e sinais do ambiente para decidir a alternativa que proporcione os melhores resultados para a empresa e para si. A escolha e decisão do gestor são tomadas no presente com seu desenrolar no futuro, o que torna inevitável certa dose de imprevisibilidade. Esta incerteza presente na função gerencial e empreendedora tem um papel importante na vida das organizações; pois as probabilidades estabelecidas pelo gestor com base no conhecimento adquirido, experiência prévia, inferência e intuição, sem bases concretas mensuráveis, é a causa do lucro. Diante deste panorama, este estudo tem por objetivo identificar, se diante de incerteza, a cooperação é estimulada em relações interorganizacionais. Pois, se o ambiente é incerto e não há clareza da causa do lucro, então, a ampliação do território empresarial contando com relações interorganizacionais cooperativas, podem ser úteis para amenizar a dúvida e ambigüidade de desempenho. Além do conhecimento técnico, experiência e habilidade gerencial, o gestor, tomador de decisão na empresa, é um indivíduo com particularidades e estruturas próprias; assim, os valores, atitudes e comportamentos do gestor também são elementos influenciadores do julgamento, escolha e decisão estratégica, munidos de incerteza, e que é a causa do lucro. Sob a ótica comportamental do gestor que se define um segundo objetivo deste trabalho, que é levantar se a estrutura de valores básicos do gestor influencia a percepção de incerteza e a cooperação nas relações interorganizacionais. A atuação dos gestores é influenciada por um lado, pelos aspectos estratégicos e ambientais; e por outro por suas concepções e maneiras de ver o mundo. A verificação empírica, de tipo descritivo quantitativo, pesquisou 222 gestores brasileiros de setores e portes de empresas variados. Foi encontrado que uma dimensão de incerteza, relativa à resposta e ação do gestor, se relaciona com cooperação; mas é na ambigüidade do desempenho e na extensão do relacionamento que a cooperação é mais estimulada. A variação de uso tecnológico e natureza inovativa das empresas influenciam a relação de incerteza e cooperação, mostrando que o tipo de incerteza percebida pode variar e que a cooperação depende de uma função utilitária percebida. A estrutura dos valores básicos do gestor não possui uma relação linear direta com a percepção de incerteza e predisposição por cooperar; esta relação depende do que está em questão no ato de seu julgamento, prevalecendo uma atuação funcional dos valores, em busca de melhores formas de viver.

Palavras-chaves: cooperação interorganizacional; incerteza subjetiva; valores básicos

ABSTRACT

The motivation for this thesis is the belief that there may be a dynamic competitive markets based on cooperation rather than the sole option of competition and rivalry between firms. The economic logic of operation, which is based on the theory of games, expands the role of business strategies. The search for resources and skills necessary for achieving a superior competitive position, expands the organizational boundaries, shaping new formats based on external relations to the company. Interorganizational relations have an important role in this context is considered the interdependence and reciprocity as factors that encourage cooperation, set for completion of activities and joint or coordinated with a common goal, in the context of business, the common goal is similar purposes which include a positive profit. The presence of cooperation in interorganizational relationships tends to result in longevity of the relationship, reduced ambiguity about the expected results, mechanisms of control and governance, hence, lower transaction costs, stimulating an environment of learning, knowledge generation and innovation. It is then the manager to the manager do the reading and interpretation of events and signals from the environment to choose the alternative that provides the best results for the company and for themselves. The manager's choice and decision are taken at present with its future progress, which makes it inevitable degree of unpredictability. This uncertainty in the managerial and entrepreneurial function has an important role in the life of organizations, because the odds set by the manager based on knowledge, experience, provided inference and intuition, without measurable concrete bases, is the question of profit. In this scenario, this study aims to identify, the face of uncertainty, cooperation is encouraged in interorganizational relations. For if the environment is uncertain and there is no clarity in the question of profit, then the expansion of the business area and with cooperative interorganizational relationships, may help alleviate the doubt and ambiguity of performance. In addition to technical knowledge, experience and managerial ability, the manager, decision-maker in the company, is an individual with their own features and structures, so the values, attitudes and behaviors of the manager are also factors influencing the trial, strategic choice and decision, bearing uncertainty, and that is the question of profit. Under the optical behavior of the manager that defines a second objective of this work, which is to the structure of basic values of the manager influences the perception of uncertainty and cooperation in interorganizational relations. The role of managers is influenced by one side, the strategic and environmental aspects, and the other in their conceptions and ways of seeing the world. The empirical descriptive quantitative verification surveyed 222 managers of Brazilian industries and companies of varying sizes. It was found that a dimension of response uncertainty and action of the manager is related to cooperation, but the ambiguity of the performance and the extent of the relationship that cooperation is encouraged. The change of use innovative technology and nature of business influences the relationship of uncertainty and cooperation, showing that the type of perceived uncertainty may vary and that cooperation depends on a perceived utilitarian function. The structure of the basic values of the manager does not have a direct linear relationship with the perception of uncertainty and predisposition to cooperate; this relationship depends on what is in question at the time of his trial, whichever one functional role of values, in search of better ways to live.

Key-words: interorganizational cooperation; subjective uncertainty; basic values

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 A Teoria dos Jogos	26
2.2 O Domínio da Cooperação.....	30
2.2.1 Teoria da Cooperação.....	45
2.2.2 A Organização e a Cooperação.....	47
2.2.3 Antecedentes Comportamentais da Cooperação.....	48
2.2.4 A Cooperação Interorganizacional e a Incerteza Ambiental	51
2.3 Breve Histórico da Incerteza e Racionalidade na Atividade Empreendedora.....	53
2.3.1 A Incerteza Ambiental segundo Frank Knight	55
2.3.2 A Incerteza Subjetiva segundo outros autores.....	62
2.3.3 A Incerteza e a Racionalidade Limitada.....	68
2.4 Os Valores Básicos	70
2.4.1 Sistemas e estruturas de valores básicos	73
2.4.2 Os Valores Básicos e Comportamento	77
2.4.3 Os Valores Básicos e a Cooperação.....	79
2.4.4 Os Valores Básicos e a Incerteza	81
2.5 Operacionalizações dos Constructos	82
2.5.1 Cooperação Interorganizacional	82
2.5.2 Incerteza Knightiana	83
2.5.3 Valores Básicos.....	86
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	89
3.1 Planejamento Metodológico.....	90
3.1.1 Unidade de Análise	90
3.1.2 Variáveis e Hipóteses do Estudo.....	91
3.1.3 Instrumento de Coleta de Dados	92
3.2 Realização da Pesquisa e Resultados.....	94
3.2.1 Etapa Qualitativa da Pesquisa.....	94
3.2.2 Etapa Quantitativa da Pesquisa.....	102
3.2.3 Tratamento dos Dados	104
3.2.4 Caracterização da Amostra	127

3.2.5 Resultados das Análises de Regressão	131
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	145
4.1 Dimensionalidade na mensuração de fenômenos sociais	148
4.2 Variáveis de Relacionamento.....	149
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
REFERENCIAS	157
APÊNDICE A: E-MAIL DE NICOLAI FOSS SOBRE A OPERACIONALIZAÇÃO DE INCERTEZA <i>KNIGHTIANA</i>.....	173
APÊNDICE B: E-MAIL DE SHALOM SCHWARTZ USO DA ESCALA DE VALORES INDIVIDUAIS – PVQ40.....	174
APÊNDICE C: ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	175
APÊNDICE D: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	176
APÊNDICE E: ANÁLISE DIMENSIONALIDADE DO CONSTRUCTO COOPERAÇÃO	183
APÊNDICE F: RESULTADOS DAS REGRESSÕES POR TIPOLOGIA INOVATIVA.....	184
APÊNDICE G: RESULTADOS DAS REGRESSÕES POR TIPO DE SETOR	189

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema gráfico de teorias	25
Figura 2: Rede de Valores	28
Figura 3: Determinantes da Cooperação Interorganizacional	32
Figura 4: Graus de interesses próprios e alheios	33
Figura 5: Cooperação no <i>Strategic Management Journal</i> nos anos 1990	36
Figura 6: Cooperação no <i>The Academy of Management Journal</i> nos anos 1990	38
Figura 7: Cooperação no <i>The Academy of Management Review</i> nos anos 1990	40
Figura 8: Estratégia Cooperativa: Um Mapa Interdisciplinar	42
Figura 9: Estratégia Cooperativa: Recorte do Mapa Interdisciplinar	43
Figura 10: Modelo de uma teoria cultural de cooperação	50
Figura 11: Estrutura teórica da relação entre valores	73
Figura 12: Esquema de Relações de Valores pessoais e sociais	75
Figura 13: Representação espacial dos valores básicos pessoais (VP), centrais (VC) e sociais (VS)	76
Figura 14: Representação espacial das funções psicossociais dos valores básicos (VB) e dos tipos motivacionais de valores (TM).	77
Figura 15: Esquema gráfico das variáveis de estudo e suas relações causais	92
Figura 16: Análise Fatorial Confirmatória Cooperação	109
Figura 17: Modelo unidimensional de Cooperação	111
Figura 18: Modelo AFC Ambiguidade desempenho e Extensão do relacionamento	116
Figura 19: Modelo AFC Incerteza de Estado, de Efeito e de Resposta	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Integração Teórica para Comportamento Estratégico para Acumulo de Renda	41
Quadro 2: Conceito Incerteza e Risco para Knight	62
Quadro 3: Conceitos de Valores por diversos autores	71
Quadro 4: Conjunto de Valores e Tipos Motivacionais de Schwartz	74
Quadro 5: Estudos empíricos sobre percepção de incerteza com escalas	86
Quadro 6: Relação de escalas empregadas em estudos de valores pessoais	88
Quadro 7: Síntese das respostas dos gestores sobre incerteza	101
Quadro 8: Adaptação da Tipologia de Pavitt para classificação das empresas dos respondentes	103
Quadro 9: Dimensões, indicadores e assertivas de cooperação interorganizacional	106
Quadro 10: Mensuração ambigüidade do desempenho e extensão relacionamento	113
Quadro 11: Incerteza de Estado - códigos dos indicadores e assertivas	117
Quadro 12: Incerteza de Efeito - códigos dos indicadores e assertivas	118
Quadro 13: Incerteza de Resposta: códigos dos indicadores e assertivas	118
Quadro 14: Valores Básicos: códigos dos indicadores e assertivas	125
Quadro 15: Classificação de negócios baseada no uso da tecnologia	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatística descritiva itens por dimensão da Escala de Cooperação	107
Tabela 2: Índices Análise Fatorial Confirmatória Cooperação	109
Tabela 3: Análise discriminante de modelos de Cooperação	110
Tabela 4: Confiabilidade Cooperação unidimensional	111
Tabela 5: Tabela de comparação de índices de mensuração de Cooperação	112
Tabela 6: Descritiva Ambigüidade desempenho e Extensão do relacionamento	113
Tabela 7: Correlação Extensão do Relacionamento e Ambigüidade do Desempenho	114
Tabela 8: Confiabilidade Extensão do Relacionamento	115
Tabela 9: Confiabilidade Ambigüidade do Desempenho	115
Tabela 10: Índices AFC das Variáveis de Relacionamento	116
Tabela 11: Estatística descritiva das dimensões de Incerteza Subjetiva	119
Tabela 12: Correlações entre todos itens que medem Incerteza	120
Tabela 13: Índices AFC Incerteza Subjetiva	122
Tabela 14: Validade e Confiabilidade Incerteza de Estado	122
Tabela 15: Validade e Confiabilidade Incerteza de Efeito	123
Tabela 16: Validade e Confiabilidade Incerteza de Resposta	123
Tabela 17: Correlações entre os indicadores de mensuração de Incerteza ajustada	124
Tabela 18: Média dos tipos motivacionais da amostra	126
Tabela 19: Média das dimensões dos valores básicos	126
Tabela 20: Confiabilidade PVQ 40 questões	126
Tabela 21: Classificação das empresas da amostra por CNAE 2.0	129
Tabela 22: Resultados regressão 1: incerteza e extensão sobre cooperação	133
Tabela 23: Resultados regressão 2: ambigüidade e extensão sobre cooperação	135
Tabela 24: Resultados regressão 3: incerteza, ambigüidade e extensão sobre cooperação	137
Tabela 25: Resultados regressão 4: tipos motivacionais e cooperação	138
Tabela 26: Resultados regressão 5: dimensões de valores e cooperação	139
Tabela 27: Resultados regressão 6: dimensões de valores e cooperação	139
Tabela 28: Resultados regressão 7: tipos motivacionais e incerteza de estado	140
Tabela 29: Resultados regressão 8: tipos motivacionais e incerteza de efeito	140
Tabela 30: Resultados regressão 9: tipos motivacionais e incerteza de resposta	141
Tabela 31: Resultados regressão 10: todas as variáveis independentes e cooperação	142
Tabela 32: Síntese das regressões variável de controle tipologia inovativa da firma	144
Tabela 33: Síntese dos Resultados das Regressões	145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes	127
Gráfico 2: Nível Hierárquico dos respondentes	128
Gráfico 3: Tempo de atuação profissional no setor	128
Gráfico 4: Classificação segundo tipologia proposta por Pavitt (1984)	130
Gráfico 5: Scatterplot regressão 1: incerteza e extensão sobre cooperação	134
Gráfico 6: Scatterplot regressão 2: incerteza e extensão sobre cooperação	136

1. INTRODUÇÃO

Há mais de meio século, von Neumann e Morgenstern em 1944 e John Nash, em 1950, desenvolveram suas teses comprovando que não somente o modelo de competição é satisfatório para o homem, suas instituições e sociedade, mas o modelo da cooperação também gera resultados vantajosos; lógica de raciocínio trabalhada por von Neumann desde 1928, quando publicou o primeiro estudo em anais de matemática (KUNH et al., 1994).

Smith et al. (1995), no entanto, remetem à Grécia antiga, em 448 a.C., para lembrar que foi a coligação de mais de 20 cidades gregas que lhe concedeu êxito nos embates com o poderoso império da Pérsia. Por intermédio de uma bem arquitetada engenharia e estratégia naval, o sucesso dos gregos se deve, principalmente, à capacidade de seus navios atacarem e afundarem os navios inimigos; para conseguir isto, suas embarcações eram mais rápidas e manejáveis, sob o comando de remadores astutos. Usando a linguagem da Administração de Empresas de hoje, diante de incerteza e ambientes turbulentos, os gregos usaram inovação, tecnológica e processual, para executar uma estratégia que seria, talvez, a única alternativa de uma nação mais inexperiente vencer o mais poderoso combatente, de acordo com a solução ótima de Pareto. Para obtenção de recursos adicionais, necessários para manutenção de sua sobrevivência e/ou posição vantajosa, imperadores, guardas, artesãos, navegadores e cidades, trabalharam em conjunto para atingirem um objetivo comum e atenderem a interesses próprios. A cooperação e coordenação foram cruciais para o apogeu do império Grego, alcançado posteriormente a esta passagem.

O exemplo da experiência grega ilustra a motivação desta tese desenvolvida no âmbito de organizações brasileiras, com o objetivo principal de identificar, se diante de incerteza, a cooperação é estimulada em relações interorganizacionais. Em relações onde há reciprocidade, o agente tende a conhecer a atuação do outro mediante a sua própria, tornando a interdependência de um ao outro, um aspecto mais previsível. Se a intenção e a ação do primeiro agente forem positivas, seu retorno provavelmente será também positivo. Não se trata de altruísmo, fazer o bem ou crenças dogmáticas, é a teoria dos jogos e a hipótese da utilidade esperada (*expected utility function*) que dão a explicação matemática sobre seu “potencial para revolucionar a maneira como as pessoas pensam sobre os negócios” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 15). Os autores explicam a teoria dos jogos no contexto dos negócios, sugerindo que se deva competir e cooperar ao mesmo tempo – “co-opetição”, onde a combinação de ambas as estratégias estabelece um relacionamento mais dinâmico, capaz de aumentar o bolo e conseqüente divisão; esta lógica sugere que a maioria das empresas só é bem sucedida se outras o forem também.

Não parece ter sido este o pensamento sobre o funcionamento dos mercados e negócios desde o princípio; quando Adam Smith escreveu “A Riqueza das Nações”, em 1784, a metáfora da “mão invisível” capturava a essência do mecanismo competitivo de preço. Moulin (1995) relata, no entanto, que muitos economistas concordam que um mecanismo de preço é uma descentralização eficiente para a organização cooperativa do mercado. A vantagem do sistema de preço sobre uma negociação direta é que após a descoberta, ou aprendizado e conhecimento do preço, um agente não precisa nenhuma comunicação adicional com outros participantes do mercado. Tendo o preço como dado, ele age egoisticamente comprando e vendendo o quanto lhe é conveniente; o resultado destas decisões egoístas e descoordenadas é o suficiente para alcance de equilíbrio do mercado. Assim, todos são guiados por uma mão invisível para promover um fim eficiente, quando nenhuma parte tinha esta intenção previamente.

O início do século XX foi fundamental para uma revisão das teorias econômicas clássicas que se iniciaram com Adam Smith. Os matemáticos achavam que sua ciência estava em crise; motivados pelo programa de Hilbert¹, visavam estabelecer uma base axiomática segura para as diversas áreas da matemática e torná-la largamente aplicável por meio de um sistema lógico formal, que provaria a consistência de um sistema no qual toda a matemática poderia ser deduzida (LEONARD, 1995; MEDEIROS, 2009). Dentre estes matemáticos, Zermelo (1871-1956 apud LEONARD, 1995) utilizou o jogo de xadrez para buscar esta consistência, daí vem a relação entre a teoria e a saleta de jogos, onde se formou o conjunto intelectual para o trabalho de von Neumann, publicado pela primeira vez em 1926 sobre o teorema “*minimax*”. Neste trabalho, o autor demonstra a solução de um jogo para duas pessoas, soma-zero, com um número finito de estratégias. Morgenstern (1948, p.186) complementa: “*The theory of the two-person game is completely known; it takes care of all possible variants of "successive" operations, of all shades of strategies, stages of information, and the like*”.

Leonard (1995, p. 734) conta que von Neumann também tratou o jogo “soma-zero” com três pessoas ou $n > 2$, onde n é o número de participantes do jogo; sua intenção era criar uma teoria geral mostrando como a possibilidade de coligação introduz a estes jogos uma medida de indeterminação, disputa, ou guerra. von Neumann (1926) tratou a complexidade de

¹ Hilbert, importante matemático responsável pelo desenvolvimento de um programa que levou seu nome, no início do século XX; este consistia em explorar a natureza finitista das provas para fornecer uma fundamentação para a matemática (MEDEIROS, 2009).

avaliação destas coligações em constantes isoladas e pronunciou “*the complex of valuations and coalitions in a game of strategy is determined by these ... constants alone*”.

Von Neumann (1928) também traçou um paralelo entre a natureza probabilística das interações sociais e o probabilismo na física; mesmo se as regras do jogo não contenham qualquer elemento de ‘risco’, na especificação das regras de comportamento para os jogadores, torna-se imperativo considerar o elemento de ‘perigo’. A dependência do acaso é uma parte intrínseca do jogo em si mesmo, se não do mundo, então não há necessidade de introduzi-la artificialmente por meio de regras do jogo. Ainda, “mesmo se as regras formais não contiverem qualquer vestígio do acaso, ele ainda vai estar presente” (apud LEONARD, 1995, p. 734, tradução nossa). Assim, além do teorema “*minimax*”, que deu início a teoria dos jogos, a visão probabilística do mundo, que prevalece na física, estava sendo refletida na sua teoria da interação humana. Esta foi a primeira visão de von Neumann da aplicação da matemática no domínio social, condicionada à filosofia e à física.

Nos anos 1927 a 1929, von Neumann passava uma temporada em Berlim e seu interesse na economia já estava claro. Seu primeiro trabalho na área econômica questionava a exatidão desta, relatando que para qualquer caso dado, as condições externas e os participantes na situação, desde que estes últimos estejam agindo por sua livre vontade, podem ser considerados como um jogo de estratégia, se observado o efeito sobre os participantes. Segundo o autor, este é o principal problema da economia clássica: como o absolutamente egoísta *'homo economicus'* agirá sob determinadas circunstâncias externas? (LEONARD, 1995, p.735, tradução nossa).

Desde então, von Neumann foi bastante influenciado pelos economistas Vienenses do início dos anos 1920. Existem relatos de sua criatividade na matemática e sua genialidade, despertando importante influência na teoria econômica do pós-guerra. Com Morgenstern, marcou a influência na teoria dos jogos e incerteza, com a axiomatização da teoria da utilidade e a axiomatização² da escolha sob incerteza, com a formalização da hipótese da utilidade esperada (FEHR; SCHMIDT, 1999; NEWSCHOOL, 2009). Os interesses de von Neumann, relacionados à matemática em busca do equilíbrio geral, foi influenciado pelo movimento de axiomatização desta ciência para sua aplicação em diversos âmbitos, incluindo o econômico. Uma base necessária foi o reconhecimento da probabilidade subjetiva, muito

² Axiomatization. (n.d.). In mathematics, an axiomatic system is any set of axioms from which some or all axioms can be used in conjunction to logically derive theorems. A mathematical theory consists of an axiomatic system and all its derived theorems. From *Dictionary.com's 21st Century Lexicon*. Retrieved June 08, 2009.

trabalhada pela lógica de Knight (2006) para a compreensão do processo de tomada de decisão sob incerteza.

Morgenstern estudou em Viena e em 1931 sucedeu Hayek na direção do *Viena's Institute for Business Cycle Research* até 1938; neste ano, foi para os Estados Unidos onde se tornou professor na *Princeton University* até 1970 e depois na *New York University* até sua morte, em 1976. Em sua formação, sofreu influência dos economistas austríacos em ciclos de negócios, metodologia crítica e de filósofos idealistas, se concentrado em assuntos relacionados ao tempo e prevenção à teoria do equilíbrio geral. Morgenstern se incomodava com a impossibilidade de se fazer qualquer previsão completa sobre a situação econômica em qualquer período, devido à complexidade dos mecanismos que moldam os eventos econômicos; alegava que as ciências sociais têm a peculiaridade de ser afetada por seu objeto de estudo. Defendia que a previsibilidade de um economista pode mudar os eventos econômicos. Segundo Leonard (1995), Morgenstern não concordava com a teoria econômica estática por assumir racionalidade subjetiva completa, e na economia real, os indivíduos têm apenas pontos de orientação que incluem seu conhecimento e suas crenças sobre outros sujeitos econômicos; considerava esta interdependência a causa da impossibilidade de previsão na economia.

O primeiro encontro entre von Neumann e Morgenstern se deu em 1938, em Princeton, no entanto, grande parte do desenvolvimento da teoria dos jogos se deu por correspondência. Nesta época, mesmo sem recursos das telecomunicações, os pesquisadores se comunicavam intensamente por carta, como foi também a comunicação com Frank Knight. Este amigo foi um grande incentivador por sua vinda para os EUA. Barnett (2009, p.3) comenta sobre a troca intelectual de ambos: “*They are often very critical of each other's work, picking at details and false turns of logic, but at the same time are very encouraging*”.

À Morgenstern coube o papel de catalisador, um crítico atento que trouxe elementos imprevisíveis e únicos por sua preocupação com o tempo de ocorrência dos eventos num contexto social de interação; criou o conceito de “consistência dos planos” como condição ao equilíbrio geral. Influenciado por Menger³ e seus estudos em compatibilidade de decisões éticas, Morgenstern se interessava por interdependência, conhecimento, resultados e dinamismo. Ele tinha a intenção de desenvolver uma teoria da sociedade, onde a economia seria uma parte dela; usava o termo “*maxims*” para os princípios que governam o comportamento. Em 1941, escreveu o artigo “*Quantitative implications of Maxims of*

³ Karl Menger era matemático, muito interessado em economia e foi mentor de Morgenstern em Viena nos anos 1920 e 1930 (LEONARD, 1995, p. 742).

Behavior”, marcado por sua crítica às estruturas e pela ausência de técnica científica, onde ficam claras a influência da ética de Menger e a provocação direta para von Neumann tornar a matemática mais clara e compreensível (LEONARD, 1995).

Conhecer este fato da história econômica é útil para compreender o contexto das primeiras décadas do século XX, que serviram de estímulo para os pressupostos da teoria do lucro de Frank Knight de 1921 e da teoria dos jogos, de von Neumann e Morgenstern publicada em 1944.

Knight, como filósofo, lança mão da lógica para explicar o funcionamento econômico como ele é, alegando que isto só seria possível passando pela compreensão da “empresa livre”. No entanto, não existe uma única forma de organização adequada para todos os campos, e nesta, o empreendedor é a figura central deste sistema. Sua função é que leva à remuneração, incluindo o lucro. Como o sistema econômico não é exato, as mudanças são a ordem natural deste, e com estas, a imprevisibilidade do futuro. Decisões de negócios lidam com situações que são, de maneira geral, únicas, o que impede que qualquer tipo de tabulação estatística tenha valor como direcionamento. A dificuldade não está em estabelecer probabilidades para cenários conhecidos, mas sim, em definir os próprios cenários. Assim, “a chave de toda confusão será encontrada na noção enganada de risco e incerteza e nas ambigüidades ocultas destes” (KNIGHT, 2006, p.19).

O argumento do ensaio de Knight está centrado ao redor da idéia geral de normalidade, vista como uma tentativa de isolar para a teoria, os princípios essenciais ou gerais de uma organização socioeconômica competitiva. A conexão entre mudança e lucro é incerta e sempre indireta; ou seja, a incerteza é a conexão indireta entre mudança e lucro. O autor explica que mudanças dinâmicas abrem espaço para uma forma peculiar de receita somente se suas mudanças e suas conseqüências são imprevisíveis.

Pela ótica dos teóricos organizacionais, tal como Duncan (1972), o dinamismo e complexidade são variáveis do ambiente, interno ou externo à organização, que fazem parte do processo de gerenciamento. A incerteza ocorre pela dificuldade de informação perfeita no tempo certo. “A mudança é uma condição necessária para nos tornarmos ignorantes do futuro, e que tem dado condições para o engano que muda, e que é a causa do lucro” (KNIGHT, 2006, p.37, tradução nossa). Não é a mudança dinâmica ou qualquer mudança que causa lucro, mas a divergência das condições atuais a partir das quais tem sido esperada e sob as bases que os negócios têm sido construídos. Na interpretação de Schumpeter (1948), trata-se de destruição criativa, que elimina o velho para dar lugar ao novo, é a inovação a válvula mestra do capitalismo.

A teoria dos jogos continuou avançando em sua principal limitação da soma zero em todos os jogos; com os trabalhos de John F. Nash Jr., John C. Harsanyi e Reinhard Selten, todos ganhadores do prêmio Nobel de economia em 1994 (KUNH et al., 1994; FIANI, 2006), foi possível ampliar a atuação dos jogos e permitir que estes analisassem uma variedade maior de modelos de interação estratégica.

Um fato crucial para entender porque a teoria dos jogos demorou a ser reconhecida nas ciências é que a teoria de von Neumann continha matemática muito avançada para a interpretação de economistas (KUNH et al., 1994). Fiani (2006) relata que quando John Nash desenvolveu sua teoria geral não cooperativa e a teoria da negociação cooperativa, em 1951, o “equilíbrio de Nash”, como ficou conhecido, passou a ser possível ampliar os estudos dos jogos para outras áreas além da matemática. O equilíbrio de Nash resulta de cada jogador adotar a estratégia que é a melhor resposta às estratégias adotadas pelos demais jogadores. Nash demonstrou, também, que nem sempre a busca de cada indivíduo pelo melhor para si resulta no melhor para todos.

Kuhn et al. (1994) lembram que Lloyd Shapley definiu o valor para jogos de coligações (*coalitional*), com Gillies criou a teoria de *stochastic games*, e juntos com John Milnor desenvolveram o primeiro modelo de jogo com jogadores infinitos. Harold Kuhn reformulou extensivamente a forma de um jogo e trabalhou em estratégias comportamentais e retornos perfeitos. Tucker inventou o “Dilema do Prisioneiro” como um exemplo da teoria dos jogos, equilíbrio de Nash e paradoxo do não socialmente desejável, para apresentação em um seminário ministrado a psicólogos; este ficou muito conhecido e é amplamente divulgado por sua facilidade de compreensão da teoria. Foi a partir do Dilema do Prisioneiro de Tucker que Axelrod (1984) desenvolveu a teoria da cooperação, onde defende que a reciprocidade é a base para o equilíbrio social. A manutenção da ordem vem da noção de interdependência ao longo do tempo, pressuposto da teoria dos jogos. Robert Aumann (apud KUNH et al., 1994; FIANI, 2006) conseguiu demonstrar pela matemática, que se a relação entre os indivíduos ou organizações tem uma boa chance de durar por tempo indeterminado e caso não haja pressão de ganhos em curto prazo, a cooperação deve se estabelecer, mesmo no contexto do dilema do prisioneiro.

Outros matemáticos e economistas continuam desenvolvendo situações para ampliar a teoria dos jogos; Harsanyi desenvolveu um modelo de informação incompleta para tratar situações de informação assimétrica; o economista mostrou que, muitas vezes, alguns jogadores dispõem de informação privilegiada em relação aos demais jogadores, e mostrou que o conceito de equilíbrio de Nash poderia ser estendido para tais modelos. Selten ampliou

trabalho de Harsanyi e propôs o “equilíbrio perfeito em subjogos”, onde uma determinada estratégia tem que ser ótima considerando todos os possíveis desdobramentos do processo de interação estratégica, permitindo introduzir a gestão de riscos nos jogos (FIANI, 2006).

Estas duas últimas aplicações da teoria dos jogos foram fenômenos tratados por Knight na diferença entre risco e incerteza; ainda que eventos possam ser estimados, Knight (2006) e Simon (1975) também apontaram para as diferenças entre indivíduos no conhecimento e interpretação das coisas. A assimetria de informação e a racionalidade limitada acompanham o administrador e estão sempre presentes na empresa e seu ambiente, sendo justamente estes, os responsáveis pelas diferenças de resultados entre elas.

A cooperação e a incerteza são variáveis que a teoria dos jogos original não considerou diretamente, elas foram incluídas posteriormente por serem elementos presentes nos jogos. Estes ocorrem entre agentes que são indivíduos, diferentes no conhecimento, na interpretação das regras e movimentos dos jogos, com vivências e concepções distintas. Os jogadores podem se comunicar ou não; se o relacionamento entre eles proporcionar um melhor resultado no jogo, a tendência é que todos sejam recíprocos em prol de um objetivo comum, dessa forma diminuem as jogadas inesperadas e surpresas. Ainda pode ser que um jogador queira blefar para obter vantagem sobre os demais; este jogador pode vencer desta vez, mas no próximo jogo, ou ele não entra, ou, se tiver poder sobre o jogo, há uma grande chance de intimidar os outros participantes ou, ainda, sofrer o efeito de complôs e retaliações. Se nas regras do jogo for permitido o blefe, então a incerteza aumenta, assim como o controle dos movimentos; há uma forte tendência dos jogadores serem mais cautelosos ou passar a ser um jogo de azar. Em último caso, o jogo acaba (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Transferindo para o contexto econômico e empresarial, é certo que haja interdependência entre os agentes, imprevisibilidade nas decisões, presença de informação imperfeita, racionalidade limitada, oportunismo, dinamismo no ambiente competitivo, complexidade dos sistemas, necessidade de recursos, conhecimento, tecnologia ou outros; que podem interagir ao mesmo tempo ou em partes, em busca de resultados satisfatórios para administradores e organizações. Neste contexto, a presença de cooperação nas relações interorganizacionais pode afetar a incerteza do gestor (KNIGHT, 2006; BARNARD, 1938; RICHARDSON, 1972; SCHERMERHORN, 1975; WILLIAMSON, 1975; DESS; BEARD, 1984; SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALA, 2007).

A relação entre incerteza e cooperação é tema de estudo de teorias e autores (KNIGHT, 2006; BARNARD, 1938; PENROSE, 1952; ARROW, 1974; WILLIAMSON, 1985; 1991; FOSS; KNUDSEN, 1996), onde esta pode ter papel intermediário ou final. As

abordagens variam entre os autores por uma questão de ponto de vista, onde a diferença mais nítida se dá entre a abordagem dos contratos ou governança, defendida por Williamson (2005) e abordagem das competências trabalhada por Foss (1996), principalmente.

O administrador é quem toma as decisões no âmbito empresarial, no papel de empreendedor (KNIGHT, 2006), ou gestor profissional (BERNSTEIN, 1997). Arrow (1963) diz que o comportamento do indivíduo pode ser explicado por uma dada função de utilidade, que pode ser mensurável objetivamente ou pela comparação interpessoal de utilidades. Este assunto foi trabalhado por von Neumann, e Morgenstern, concomitantemente com a teoria dos jogos; os autores consideram um padrão de preferência entre as alternativas e entre a distribuição de probabilidades de alternativas. Além das questões objetivas que consideram a decisão sob incerteza, Knight (2006) destaca os aspectos subjetivos do gestor e suas concepções que o orientam para a ação, relatando que “o problema da atitude humana com relação à incerteza está baseado nas dificuldades inerentes à incerteza. Neste sentido devem-se adicionar crenças do indivíduo a sua própria sorte, especialmente quando as bases da incerteza estão na qualidade de seu julgamento” (KNIGHT, 2006, p. 236, tradução nossa). Dessa forma, propõem-se um segundo objetivo para este trabalho, que é levantar se a estrutura de valores básicos do gestor influencia a percepção de incerteza e a cooperação nas relações interorganizacionais.

Dentre os fatores que influenciam a percepção de incerteza e o comportamento cooperativo podem estar os valores humanos; Kluckhohn (1951) definiu valor como uma concepção própria de um indivíduo, seguido por característica de um grupo, que guiam maneiras como atores sociais selecionam ações, avaliam pessoas e eventos (SCHWARTZ, 1999). Estudos buscaram identificar a existência de relações entre valores culturais e cooperação, principalmente por meio da dimensão coletivismo – individualismo (HOFSTEDE, 1980); outros estudaram o comportamento cooperativo do ponto de vista dos indivíduos, (TAMAYO; PORTO, 2005); Inglehart (1997) fez um estudo empírico relacionando valores individuais e desenvolvimento econômico.

Neste sentido, Knight (2006) já alertava que “os problemas mais vitais não são problemas de economia, mas de manter a unidade social em face aos interesses econômicos. E os fundamentos da unidade residem não na inteligência, mas nos hábitos, emoção e ideais de valores”. Camerer (2003) faz uma crítica à teoria dos jogos alegando que esta deve se aprofundar nos aspectos comportamentais dos “jogadores”.

Este estudo adota a Teoria da Cooperação de Axerold (1984), para suportar o conceito de cooperação em relações interorganizacionais. A abordagem teórica da cooperação utilizada

pelo autor centra sua argumentação na abordagem sociológica de cooperação sob a problemática do dilema do prisioneiro e metodologia “*tit for tat*”, para explicar comportamentos colaborativos traduzidos na reciprocidade dos agentes e organizações.

A incerteza subjetiva, ou incerteza *knightiana*, presente na Teoria do Lucro de Knight (2006) é o conceito adotado neste trabalho; o motivo para esta escolha ocorreu por ter sido este o autor que melhor tratou a percepção de incerteza no contexto organizacional, deixando claro o seu papel e sua diferença de incerteza objetiva, ou risco. Na concepção de Knight (2006); Duncan (1972); Huff (1978) e Milliken (1987), diante de probabilidade subjetiva ou incerteza não mensurável, é impossível formar um grupo de possibilidades porque a situação conta com um alto nível de unicidade, no entanto, é no agrupamento de vários indivíduos que a incerteza diminui. Das e Teng (1998) defendem que a ambiguidade de objetivos e incerteza sobre o futuro são condições que levam firmas a adotarem alianças; Williamson (1975) salienta para a existência de incerteza do ambiente interno e externo como fator de influência às opções das estruturas de mercado; entretanto, no escopo deste projeto, será tratada a incerteza do ambiente externo exclusivamente.

Enfim, o paradigma da cooperação interorganizacional, firma-se como uma saída para resolução de diversos problemas, entre eles está a limitação de recursos, organizacionais e ambientais. Uma distinção entre competição e cooperação é apresentada por Deutsch (1949, p.130, tradução nossa).

Competição ou cooperação dirigem-se para o mesmo fim social por pelo menos dois indivíduos. Em competição, na maioria das vezes, o resultado final pode ser alcançado em montantes iguais por alguns e não por todos os indivíduos; enquanto que na cooperação ele pode ser alcançado por todos ou a maioria dos indivíduos envolvidos.

A forma mais simples de cooperação interorganizacional é a de relacionamento para a comercialização entre duas ou mais partes, que devem ser estáveis o suficiente para atender às expectativas da demanda e, portanto, facilitar o planejamento de produção (RICHARDSON, 1972). Vários formatos de cooperação são moldados e utilizados no ambiente organizacional, entretanto, não é objetivo deste trabalho descrever formas cooperativas adotadas pelas empresas.

O propósito deste trabalho é contribuir com a ciência da Administração de Empresas com respostas sobre a atuação dos gestores frente à incerteza percebida no ambiente externo, e como isto afeta a cooperação interorganizacional. Mais amplamente, pretende-se contribuir com uma pesquisa empírica sobre o fenômeno proposto, no ambiente empresarial brasileiro. Este ambiente é munido de incerteza e atuado por indivíduos em interação, como sempre foi,

e a ciência deve reconhecer isto para melhor compreender o mundo real e devolver a ele caminhos e alternativas baseados no empirismo (MOGGI; BURKHARD, 2005).

A inclusão dos valores individuais é uma tentativa de ampliar os estudos em estratégia considerando aspectos comportamentais do indivíduo enquanto gestor, e não somente conferindo-lhe uma posição existente do processo, mas ausente da verificação.

Esta pesquisa, de tipo descritiva, adotou uma abordagem quantitativa aplicada a uma amostra heterogênea por conveniência, para evitar as particularidades de um setor específico. Para o tratamento dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas para validação dos constructos latentes e análise de regressão para teste das hipóteses, estabelecidas pelas relações entre as variáveis independentes e dependentes (COHEN et al., 2003).

As justificativas para escolha deste tema de pesquisa estão na própria teoria e seus escritores, principalmente Frank Knight, que pelo método da lógica, escreveu para os dias de hoje. Os constantes discursos de autores acerca do dinamismo do ambiente econômico atual; complexidade e velocidade de mudança unida à importância das relações interorganizacionais, caracterizam enfoques científicos que consideram a cooperação interorganizacional um aspecto relevante a ser tratado. É o caso da Nova Economia (KNIGHT, 2006; SCHUMPETER, 1943; SIMON, 1979; WILLIAMSON, 1985); Teoria da Firma (COASE, 1937; PENROSE, 1959; RICHARDSON, 1972; FOSS, 1996) e teorias organizacionais e estratégicas (BARNARD, 1938; LAWRENCE; LORSCH, 1967; MILES; SNOW, 2003) e comportamentais, como a Teoria de Valores (SCHWARTZ, 1999) e sua relação com a função gerencial (TEIXEIRA, 2008).

A motivação desta tese está na crença que pode haver uma dinâmica competitiva dos mercados baseada também na cooperação, ao invés de exclusivamente se fundamentar na visão tradicional de competição baseada na rivalidade entre firmas (MILES; SNOW; SHARFMAN, 1993; KUHN et al., 1994; LEONARD, 1995; MOULIN, 1995; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

A tese que este trabalho suporta é que a cooperação interorganizacional minimiza os impactos negativos da incerteza ambiental e maximiza os impactos positivos da incerteza ambiental; e para que a cooperação esteja presente nas relações interorganizacionais é preciso que haja predisposição dos indivíduos à reciprocidade. Acredita-se que neste contexto, o impacto negativo da percepção de incerteza do ambiente externo tende a diminuir; mesmo com informação imperfeita, os mecanismos de proteção contra o oportunismo diminuem, minimizando custos de transação e maximizando interação que gere eficiência, aprendizagem,

aprimoramento de competências, inovação de produtos, serviços e conseqüente desempenho superior.

Este trabalho está organizado com um referencial teórico que aprofunda as questões conceituais tratadas nesta introdução, esclarece a metodologia aplicada ao teste empírico das hipóteses, demonstra o tratamento dos dados, analisa e discute os resultados e conclui o trabalho com propostas de continuidade dos estudos e limitações deste.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico dos conceitos principais da pesquisa, que são cooperação, incerteza subjetiva e valores individuais. Como são várias as correntes teóricas que tratam de cooperação, foi necessário fazer um recorte teórico para dar coerência ao estudo realizado. Desta maneira, o foco do referencial em cooperação está na teoria dos jogos, por ser a base que inspira a maioria das teorias atuais sobre Outros conceitos complementares e adjacentes ao fenômeno estudado; estas são utilizadas superficialmente neste trabalho, mas mesmo assim são úteis para melhor explicação e compreensão da pesquisa. Este é o caso da Teoria da Racionalidade Limitada (SIMON, 1955); Teorias dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1985) e a Teoria baseada na Competência (FOSS, 1996). De maneira geral, outras teorias econômicas, estratégicas e organizacionais são lembradas, em vista de reflexões acerca da relação de incerteza, cooperação e valores.

A Figura 1 representa os conceitos da pesquisa e as bases teóricas usadas para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente tem-se a Teoria dos Jogos, sob a ótica de Bradenburger e Nalebuff (1996), que esclarece a aplicação da teoria dos jogos da matemática no escopo dos negócios; a

Teoria da Cooperação (AXEROLD, 1984) suporta o conceito cooperação e discute quais as bases para esta emergir; a Teoria do Lucro (KNIGHT, 2006) suporta e contextualiza o conceito de incerteza subjetiva e seu papel na lucratividade das organizações. A Teoria dos

Valores Humanos (SCHWARTZ, 1999) acrescenta o componente comportamental ao campo teórico aqui discutido, cuja atuação se deu na posição de valores preditores do comportamento.

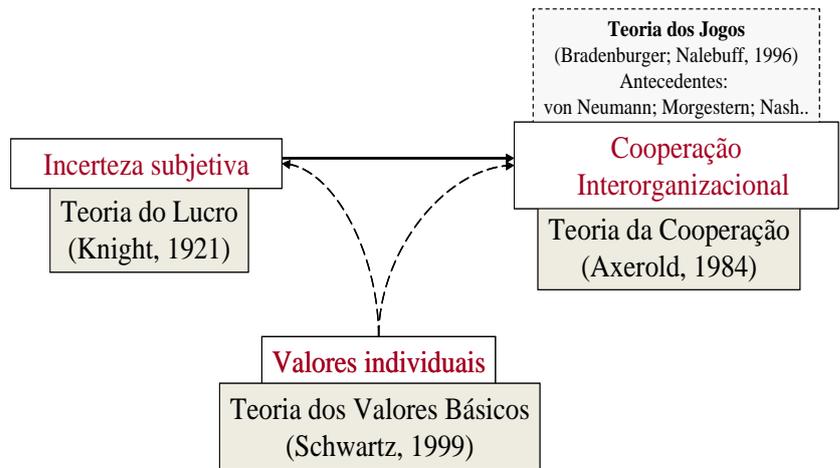


Figura 1: Esquema gráfico de teorias

Fonte: Autor, 2008

2.1 A Teoria dos Jogos

Na Introdução deste trabalho, foi relatado o início da teoria dos jogos nas décadas de 1920 e 1930. Economistas liberais, como Guillaume⁴, von Neumann, Morgenstern e outros sentiam-se incomodados com a teoria clássica econômica, por esta não ser comparável a uma ciência exata; ao invés disto, suas bases são conceitos puramente subjetivos como preferência, desejo e utilidade, os quais não produzem dados numéricos para serem testados.

A Teoria dos Jogos tem dois grandes domínios: jogos não-cooperativos (ou estratégicos) e jogos de cooperação (ou de coligações); apesar de John Nash afirmar que deve ser capaz de reduzir todos os jogos cooperativos na forma de jogos não-cooperativos. Esta posição é conhecida como "Nash *programme*". O "Nash *equilibrium*" é alcançado quando a ação de cada agente gerar uma reação por parte de todos os outros agentes que, por sua vez, gera a mesma ação inicial. Ou seja, as melhores respostas de todos os jogadores estão em conformidade com os outros (KUHNS et al., 1994; NEWSCHOOL, 2009).

Em Kuhn et al.(1994), Nash explica que o principal propósito da teoria dos jogos é considerar situações onde, ao invés dos agentes tomarem decisões reativas ao preço exógeno ('*dead variables*'), suas decisões são reações estratégicas à ação de outros agentes ('*live variables*'). Um agente possui um conjunto de movimentos que ele pode usar e isto formará sua estratégia, a melhor resposta para aquele ambiente. As estratégias podem ser "puras", referindo-se a uma jogada particular ou "mistas", que são jogadas randômicas. Então, o equilíbrio de Nash será alcançado quando a ação de cada agente gera uma reação por todos os outros agentes, onde, em contrapartida, gera a mesma ação inicial. Em outras palavras, as melhores respostas de todos os jogadores estão de acordo entre todas elas. Na literatura de jogos não-cooperativos, suas formas também são chamadas de "normais" ou "estáticas", "extensivas" ou "dinâmicas" (MOULIN, 1995; FIANI, 1996; NEWSCHOOL, 2009).

A teoria dos jogos tem sido aplicada a uma vasta gama de campos teóricos, esta tem sido a condutora por trás da emergência das teorias de ações e contratos, e tem sido essencial para a área econômica experimental. A metáfora dos jogos tem mudado a construção da teoria científica econômica, até então dominada pela metáfora da "mão invisível" do mecanismo competitivo de preço (LEONARD, 1995; MOULIN, 1995; FEHR; SCHMIDT, 1999).

Na época do aniversário de 50 anos desta e quando Nash recebeu o prêmio Nobel por seu trabalho na teoria, Kuhn (1994) pergunta: '*Why did it take fifty years for these new ideas*

⁴ Pierre-Guillaume-Frédéric LE PLAY (1806-1870), economista e sociólogo francês, escreveu "Observations sur le mouvement commercial des principales substances minérales entre la France et les puissances étrangères pendant les douze dernières années", 1832 (NEWSCHOOL, 2009).

to be recognized?”. A questão é que a teoria foi desenvolvida com uma matemática muito avançada e uma linguagem muito técnica, incompreensível para os cientistas sociais. Aos poucos, autores foram traduzindo sua aplicação na área empresarial e hoje também são conhecidos como “jogos de negócios”.

O trabalho de Bradenburger e Nalebuff (1996) marcou a divulgação da teoria dos jogos no escopo das organizações e seus negócios; os autores declaram que estes trabalhos têm importância central nas teorias econômica, organizacional e estratégica atuais, principalmente por ter trazido a idéia de complementariedade. Os pressupostos da teoria dos jogos aplicados ao ambiente empresarial são: os destinos das pessoas e organizações são interdependentes; seu poder e o poder dos outros é determinado pela estrutura do jogo; o jogo tem regras e deve valer para todos igualmente; o tamanho do “bolo” influencia no jogo.

Nalebuff e Bradenburger (1996) consideram que a teoria dos jogos analisa situações em que os destinos das pessoas são interdependentes; ela fornece uma maneira sistemática de desenvolver estratégias quando a sorte de uma pessoa depende do que outras pessoas façam. A co-opetição, termo usado pelos autores para unir competição e cooperação, defende que é possível competir sem matar os oponentes, a lógica no ambiente de negócios é “aumentar o bolo”. A competição pura pode gerar uma luta destrutiva, onde o bolo é destruído até o fim, neste caso, não sobra nada para capturar e não adianta vencer, é um jogo de perdedor. Também não adianta cooperar para criar um contexto maior que você não consegue capturar – é um jogo de ganha-perde. A teoria dos jogos torna a mentalidade hostil um mau negócio, pois leva os jogadores a perder oportunidades de ganhar-ganhar.

Pelo mapa da rede de valores (Figura 2) os autores representam os jogadores e a interdependência entre eles. Na dimensão vertical da rede encontram-se os fregueses e fornecedores; o fluxo de produtos e serviços ocorre de cima para baixo, e o fluxo monetário flui ao contrário. Recursos como matéria-prima e mão-de-obra vão do fornecedor para a companhia, e produtos e serviços saem da companhia para os clientes; o dinheiro, por sua vez, flui no sentido contrário. Na dimensão horizontal estão os concorrentes e os complementadores; estes expandem o modelo das 5 forças de Porter (1989) na análise do ambiente externo, em busca de oportunidades que aumentem o bolo.

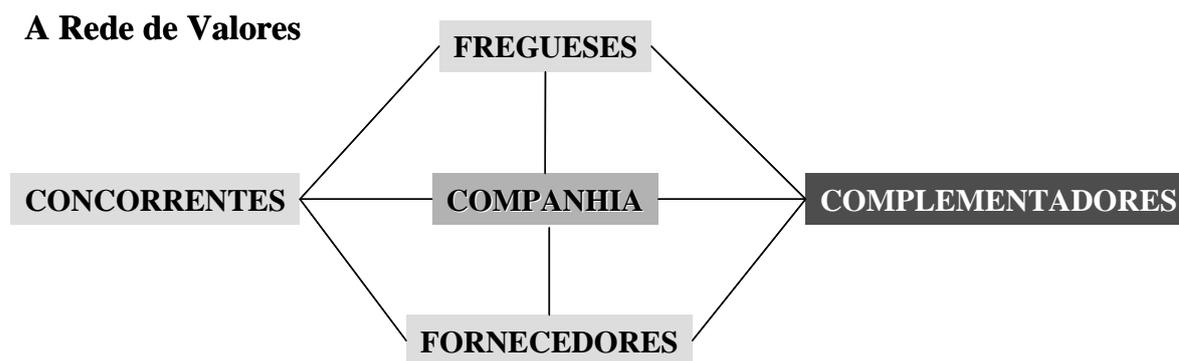


Figura 2: Rede de Valores

Fonte: Bradenburger; Nalebuff (1996, p. 29)

Na definição dos autores, “um jogador é seu complementar se os fregueses valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando tem o seu produto isoladamente” (BRADENBURGUER; NALEBUFF, 1996, p. 29). Um exemplo corriqueiro é a salsicha e a mostarda. Os autores esclarecem que uma maneira de identificar complementadores é colocar-se no lugar dos clientes e perguntar-se o que mais eles poderiam comprar que tornaria meu produto mais valioso para eles? Um estímulo a este questionamento tem sido uma estratégia comum nos corredores dos supermercados sobre a disposição dos produtos nas gôndolas; no corredor de vinho, penduram-se saca-rolhas, montam-se mesas de queijos, pães, *foundues*, produto e aparelhos, e o que mais valorizar os produtos mutuamente.

A idéia do valor adicional mede o que cada jogador traz para o jogo. Uma empresa é concorrente da sua se seus clientes valorizam o seu produto menos quando também têm o produto desta outra empresa. O bem de uma empresa complementa o seu bem com relação aos clientes quando os clientes valorizam mais seu produto quando acompanhado. Uma empresa é sua concorrente com relação aos fornecedores se é menos interessante para o fornecedor fazer negócios com a sua empresa porque ele já fornece para esta empresa. Um jogador é seu complementar com relação aos fornecedores se é mais interessante para ele fazer negócios com a sua empresa quando já fornece a outra empresa. Por fim, a rede de valor adiciona aos negócios, complementadores; concentração relativa; custos de mudança relativos dos fornecedores e clientes; facilidade de separação; diferenças em puxar a demanda; ameaças de integração assimétrica; taxa de crescimento do bolo; simetria.

Na teoria dos jogos, assim como na estratégia dos negócios, as percepções são particularmente importantes nas negociações; Bradenburger e Nalebuff (1996) afirmam que a estratégia certa leva em conta, além de sua percepção do jogo, a percepção da percepção que o outro tem do jogo. Não é possível, no entanto, conhecer com exatidão a maneira do outro

agir, nem tampouco o curso que o jogo tomará. Eis então, as limitações da co-opetição; além de valor adicional, regras e percepções, o escopo do jogo é formado pelo ambiente e pelas pessoas que nele atuam. Os limites mentais dos jogadores não, necessariamente, são os limites reais das jogadas. A racionalidade do homem é limitada e a ausência de informação completa, diferença no conhecimento e interpretação, faz da resposta à incerteza subjetiva a causa da diferença dos jogos, negócios e organizações (KNIGHT, 2006; SIMON, 1980).

Negociação em termos de cooperação e competição é definida como uma situação onde participantes compartilham motivos em direção a outro objetivo: por um lado, há o interesse em cooperar, então é estabelecido um acordo; por outro lado, eles têm interesses competitivos de acordo com a natureza do acordo que eles estabelecem. De fato, para se chegar a um acordo, o interesse cooperativo dos interlocutores deve ser grande o suficiente para sobrepor seus interesses competitivos. Entretanto, um acordo não é somente uma contingência que balanceia interesses cooperativos e competitivos, mas também é composto por fatores situacionais e cognitivos os quais facilitam ou dificultam o reconhecimento ou invenção de um acordo que reduz a oposição de interesses e aumenta a mutualidade de interesses (DEUTSCH, 1961, p. 888).

Estudos empíricos têm usado o raciocínio da teoria dos jogos e co-opetição no Brasil e fora (SAMBIASE; BRITO, 2004; RODRIGUES et al., 2007; BARBOSA; ZILBER; TOLEDO, 2009; LADO et al., 1997; BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PAULA, 2002; GARRAFFO, 2002); a noção de co-opetição, além da competição, sugere captação de recursos e capacidades, eficiência (BRADENBURGER; NALEBUFF, 1996; LADO et al, 1997), potencialização das relações interorganizacionais, mais competitivas nas pontas da cadeia mais próximas dos clientes (área comercial) e mais cooperativas conforme em direção à produção (BENGTSSON; KOCK, 2000). Dagnino e Padula (2002) fizeram um estudo comparando as etapas de interação na cadeia de valor e o número de empresas envolvidas; resultando em três possibilidades de formulações estratégicas geradoras de valor: entre empresas de um *cluster*- nível macro; entre empresas de um setor – nível meso; e entre divisões de uma empresa – nível micro. Garraffo (2002) considera o nível de comprometimento das empresas para a criação de mercados e desenvolvimento tecnológico. Esta estrutura de cooperação é dinâmica e pode gerar estratégias específicas para um ou outro tipo de comprometimento. Assim, a cooperação varia seu foco conforme o objetivo final, seja no desenvolvimento de mercado, no desenvolvimento tecnológico, de produtos, escala de produção, atividade sinérgicas, eficiência de custo ou outro.

Críticas à teoria dos jogos também existem, Armstrong (1997) alerta para um exame mais cuidadoso à aplicação da teoria no campo dos negócios, alega que nem sempre a melhor estratégia é aplicada e coloca em dúvida a eficácia da teoria. Camerer (2003) atenta para a importância de um melhor detalhamento das questões referentes aos mecanismos cognitivos citados pela teoria dos jogos. O autor alega que os jogos são normalmente simples e a maioria dos experimentos controlam o entendimento do jogo em escolhas que levam à compensação (*payoff*), explicando o fato:

If you are smitten by the elegance of analytical game theory you might take the data as simply showing whether subjects understood the game and were motivated. If the data confirm game theory, you might say, the subjects must have understood; if the data disconfirm, the subjects must have not understood. Resist this conclusion. (...) Furthermore, by inferring subject understanding from data, there is no way to falsify the theory. (...) Game theorists should be similarly open minded to what behaving humans can teach them about human behavior (CAMERER, 2003, p.12).

O fato é que no contexto dos mercados atuais, os modelos de negócios têm demonstrado que uma composição organizacional baseada numa estrutura semelhante à social, tendo a reciprocidade como “mão invisível” que governa, as empresas tem alcançado melhores resultados. Deutsch (1961) faz uma retrospectiva e diz que uma das primeiras aparições na literatura são provenientes de pesquisa sobre cooperação e competição. Uma foi publicada em periódico da Psicologia Social Experimental, em 1937, de autoria de Murphy, Murphy e Newcomb; e a outra referência foi uma monografia “*Competition and Cooperation*,” de May e Doob. Estes estudos focam quase que exclusivamente os efeitos da competição versus cooperação em resultados de tarefas individuais. Deutsch (1949) define cooperação como o ato de trabalhar junto para um fim e Smith et al. (1995) lembram que a conceituação de cooperação e competição oferecida pelo autor, combina com a definição de grupo, “*membership motive*”. Na seção seguinte, o domínio a cooperação será explorado.

2.2 O Domínio da Cooperação

Há tempos pesquisadores reconheceram que a cooperação é um recurso a ser usado para o desempenho das organizações, entre variações nos antecedentes e conseqüentes que levam a empresa adotar formas diversas de estrutura, acordos interorganizacionais e de governança (BARNARD, 1938; RICHARDSON, 1972; PFEFFER; SALANCICK, 2003; WAGNER; MOCH, 1986; CRAVENS; SHIPP; CRAVENS, 1993; SMITH et al., 1995; CHEN; CHEN; MEINDL, 1998; SCHMITZ, 1999; POWELL, 2001; POWELL et al., 2005).

Smith et al. (1995) esclarecem que a literatura de cooperação é rica em teoria e diversa nos caminhos acadêmicos; cooperação é um tópico de interesse em disciplinas como

economia, sociologia, antropologia, psicologia, ciência política, comportamento organizacional, teoria organizacional e gerenciamento estratégico. A maioria das definições de cooperação foca no processo pelos quais indivíduos, grupos e organizações interagem, e formam relacionamentos psicológicos para ganho ou benefício mútuo. Contudo, são vários os trabalhos de autores que se esforçam para alinhar as abordagens e usos da cooperação no escopo empresarial; alguns deles são citados.

Moulin (1995) propõem uma organização da lógica dos processos cooperativos num modelo conceitual teórico, onde a cooperação entre agentes econômicos egoístas pode ser concebida em três modos fundamentais: (1) acordos diretos; (2) justiça; (3) comportamento descentralizado. O autor defende que instituições cooperativas devem acomodar todos os três modos, e a instituição ideal é aquela onde os três modos convergem para o mesmo resultado. (1) Nos acordos diretos entre os agentes, estes se engajam voluntariamente e livremente de transações corpo a corpo; sob a bandeira da eficiência, o principal do conceito formal descreve acordos que se auto reforçam. Para isto, a essência dos acordos deve estar bem definida; se isto não for possível, a cooperação por acordos diretos não é viável. Um outra possibilidade é quando muitos agentes estão envolvidos e muitas decisões devem ser tomadas por um longo período de tempo, custos de transação podem se tornar tão altos que extrapolam os benefícios da cooperação. Este é o argumento da Teoria dos Custos de Transação, representada por Williamson, principalmente (1985). (2) O modo de justiça, proposto por Moulin (1995), é quando a comunidade dos agentes produz uma fórmula mecânica para dividir os ganhos de forma equitativa entre os agentes envolvidos. O resultado direto deste tipo é reforçado pela autoridade coletiva indivisível, conceito que vem de Rousseau. (3) O terceiro modo de processos cooperativos é o descentralizado, ocorre quando a comunidade distribui integralmente o poder de decisão entre os participantes individuais; então, a cooperação toma lugar no jogo da estratégia e o papel da autoridade coletiva é o reforço das regras do jogo. O produto cooperativo é resultado do equilíbrio (não cooperativo) de interesses próprios, como ocorre na economia de preços de Adam Smith (LEONARD, 1995). O modo descentralizado pode orientar para um equilíbrio estratégico ineficiente, ou na ausência de qualquer equilíbrio; estes são os resultados diferentes da ocorrência da cooperação no Dilema do Prisioneiro (AXEROLD, 1984; KUHN et al., 1994), ou seja, ou ambos desertam ou um deserta e outro coopera. O Dilema é explicado mais adiante na teoria da cooperação de Axerold (1984).

Um mecanismo cooperativo ideal combina as virtudes dos três modos, defende Moulin (1995); este é aquele que: (1) seu equilíbrio não cooperativo deveria ser único e convincente;

(2) os resultados deveriam ser justos; (3) este resultado também deveria ser estável no modo do acordo direto. No entanto, o autor tem ciência que exemplos de governança que convergem os três modos são raros, beirando a existência de um ‘mecanismo ideal’, frequentemente uma impossibilidade lógica.

A cooperação pode surgir em acordos interorganizacionais, estes podem ser formais ou informais, e sua nomenclatura varia entre os autores, como terceirização, parceria, rede, aliança ou *joint-venture*, por exemplo. Estes são alguns dos nomes utilizados para representar formas de cooperação interorganizacional; entretanto, não é o foco deste estudo analisar suas diferenças e semelhanças. O que importa aqui é a cooperação nas relações entre empresas.

Schermerhorn (1975) retrata a importância da cooperação para as organizações diante dos ambientes turbulentos da época. O autor identificou que organizações buscam ou se tornam receptivas à cooperação interorganizacional diante de situações de escassez de recursos ou desempenho sob risco, insatisfatório; assim como resposta à crise, impacto potencial favorável para a imagem ou identidade da organização e resposta às pressões ambientais. Outros aspectos que fazem com que organizações sejam receptivas à cooperação interorganizacional estão a visualização de obtenção de valor positivo para ela e quando uma força extra-organizacional demandar esta atividade, idéias estruturadas na Figura 3.



Figura 3: Determinantes da Cooperação Interorganizacional

Fonte: Baseado em Schermerhorn (1975, p. 854)

No modelo de Schermerhorn (1975), são indicadas as condições sob as quais a cooperação emerge, onde as questões motivadoras para a cooperação interorganizacional aparecem em dois níveis; o individual diante da necessidade e demanda do tomador de decisão, e no nível organizacional diante da necessidade de suportar capacidade ambiental e organizacional. “No nível do ambiente externo, a proximidade geográfica de parceiros potenciais ou munificência de oportunidade objetiva, em geral, fazem emergir importante correlação com cooperação interorganizacional” (SCHERMERHORN, 1975, p. 852, tradução nossa).

Child et al. (2005) propõem um espectro destas relações segundo o grau gerencial das possibilidades de negociação (ver Figura 4). Nesta, a colaboração, que é sinônimo de cooperação (CUNHA, 1982, p. 214), está no maior grau de interesse mútuo, no entanto, acomodação e compromisso aparecem como caminhos, muitas vezes, necessários à colaboração.

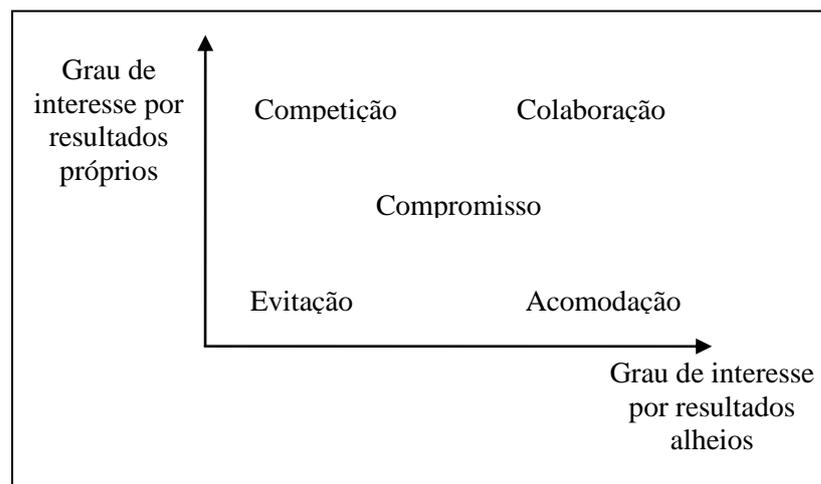


Figura 4: Graus de interesses próprios e alheios

Fonte: CHILD et al (2005, p. 10 127)

No âmbito das estratégias cooperativas, Child et al. (2005) dividem as abordagens teóricas em perspectivas econômicas e perspectivas gerenciais e organizacionais, brevemente explicadas a seguir; os nomes das teorias foram mantidos no original em inglês para não descaracterizar a teoria. As perspectivas econômicas são classificadas em: (a) *Market Power Theory*; (b) *Transaction Cost Analysis*; (c) *Agency Theory*; (d) *Resource-based Theory*; (e) *Transaction-value Theory*; (f) *Real-options Theory* e (g) *Increasing-returns Theory*.

a. *Market-power Theory* (MPT): Representada por Porter (1989), ela defende que a estratégia cooperativa pode oferecer oportunidades vantajosas mútuas para as firmas que colaboram,

e assim modificarem a posição que ocupam na indústria, aumentando seu poder de Mercado. Hymer (1976) aplicou esta teoria estudando colisões ofensivas e defensivas.

- b. *Transaction-cost Economics (Analysis)* - TCE: A principal questão, neste caso, é que as formas híbridas, nomenclatura usada pela teoria para acordos interorganizacionais, são vistas como métodos potenciais para redução de custo na organização de transações de negócios internacionais. Esta teoria é bastante usada em estudos de acordos cooperativos. Williamson (1975) identificou cinco fatores relevantes para a escolha entre internacionalização da governança de transações, e firmas que as obtêm por trocas de mercado. São elas: oportunismo, racionalidade limitada, custos baixos, incerteza e complexidade, e informação incompleta. Na análise de 1985, Williamson dedicou maior atenção à especificidade do ativo como um ponto de referencia para a escolha de estruturas de governança nas transações. A TCE fornece um modelo de exploração entre as escolhas entre mercado e hierarquia como modo de governança, mas não leva em consideração de como os aspectos relacionais da cooperação afetam a natureza da transação (PARKHE, 1993b).
- c. *Agency Theory (AT)* : A maioria dos trabalhos desta perspective foca no relacionamento do principal agente entre os donos e gestores de grandes corporações públicas (BERLE; MEANS, 1932); e a partir daí, outros autores ampliaram o modelo do principal agente com outras relações, como empregador – empregado. A Teoria da Agencia está relacionada com mecanismos de governança que limitam o comportamento de auto-servir do agente, destacando o auto-interesse e incentivos, implicações para aversão ao risco em comportamento contratual em condições de incerteza e a importância da informação.
- d. *Resource based Theory* - RBT: Esta abordagem tem um foco específico nos recursos do conhecimento, ou na complexa e intrínseca relação de conhecimento e perfis, conhecidos como capacidades ou competências. Segundo a RBT, ativos e recursos comuns não são capazes de proporcionar vantagem competitiva para as organizações. Barney (1991) esclarece que somente os recursos estratégicos, como ativos, capacidades e conhecimento, que são raros, de difícil imitação, não substituíveis e geradores de valor, podem ser fonte de vantagem competitiva. Estes ativos têm valor porque são capazes de gerar lucros econômicos (*economics quasi-rents*) no Mercado (PETERAF, 1993). A RBT se preocupa mais com as fontes de efetividade organizacional ao invés da eficiência de governança.
- e. *Transaction-value Theory (TVT)*: A partir de uma perspectiva teórica esta abordagem reflete aspectos da Resource-based Theory e Transaction-cost Economics. A RBT foca na

maximização de renda através do conjunto de ativos em um mercado e, essencialmente ignora os diferenciais de custos; enquanto a TCE foca na minimização de custos de governança das transações assumindo que a receita de um conjunto de ativos será constante entre as formas organizacionais. Os modelos baseados em *transaction-value* propõem que a real importância está em unir maximização de valor para as transações colaborativas (ZAJAC; OLSEN, 1993; DYER, 1997).

- f. *Real-option Theory* (ROT): Dedicar-se ao desenvolvimento de alianças, especialmente *joint-ventures*, em busca de oportunidades reais e investimento no mercado externo (KOGUT, 1991). O benefício esperado é que incertezas sobre o futuro sejam clareadas.
- g. *Increasing-returns Theory* (IRT): O aumento de retorno é a norma em indústrias baseadas no conhecimento, e a formação de redes de alianças leva as empresas operar com posicionamentos significantes nestes mercados.

As perspectivas do gerenciamento estratégico e organizacional são classificadas em:

(a) *Strategic Management-Theory*; (b) *Game Theory*; (c) *Social network Theory*; (d) *Organization Theory*.

- a. *Strategic Management-Theory* (SMT): Esta linha teórica foca sua atenção mais nos antecedentes das alianças ao invés do gerenciamento destas; tem sua atenção voltada às necessidades de parceiros proativos para alcançar suas estratégias.
- b. *Game Theory*: Já explicada neste trabalho, esta teoria preocupa-se com a previsibilidade dos resultados dos jogos, voltada mais às situações sociais que envolvem dois ou mais atores interessados na interdependência. Como representante desta linha, Axerold (1984) foca atenção nos fatores que fazem com que a cooperação surja e se mantenha sem uma autoridade central. Baseada na reciprocidade e estratégia *tit-for-tat*, esta teoria será examinada com mais detalhes a frente neste estudo. Nalebuff e Bradenburger (1996) desenvolveram seu conceito para o ambiente dos negócios.
- c. *Social Network Theory*: A relevância desta teoria baseia-se na idéia que a estratégia cooperativa surge do fato que ações econômicas são influenciadas pelo contexto social; ela é genericamente definida delineada entre pessoas e organizações que cooperam sob as bases de contratos implícitos e abertos.
- d. *Organization Theory*: Esta linha teórica aborda uma série de perspectivas que oferecem *insights* em três principais aspectos das estratégias cooperativas: Primeiro, a noção de dependência de recursos é fortemente trabalhada; segundo, há sempre uma maneira que as

alianças podem ser organizadas e terceiro, seus aspectos dizem respeito à natureza da confiança na cooperação interorganizacional.

A perspectiva do gerenciamento estratégico foca nos motivos para a formação de alianças à seleção de parceiros que atinjam compatibilidade de objetivos e a necessidade de integração entre culturas e sistemas. Assim, a Teoria dos Jogos é vista como um conjunto de técnicas que destacam a importância de se compreender as consequências do comportamento cooperativo e não cooperativo em determinada situação, assumindo racionalidade. O Dilema do Prisioneiro é um indicativo de opções comportamentais na relação entre parceiros.

Também na mesma linha de levantamento do domínio da cooperação, Begnis et al. (2008) fizeram um estudo bibliográfico em três importantes periódicos internacionais de língua inglesa especializados na área de estratégia e gestão, que são *Strategic Management Journal*; *Academy of Management Journal* e *The Academy of Management Review*. Os autores constataram que os arranjos cooperativos interfirmas avançaram no final dos anos 80 e início da década de 90, juntamente com a pesquisa acadêmica; no entanto, é no final da década de 90 que concentram-se as principais conclusões e abordagens desta área em maior escala. Os autores resumem seus estudos, por periódico, apresentados na Figura 5, Figura 6 e Figura 7.

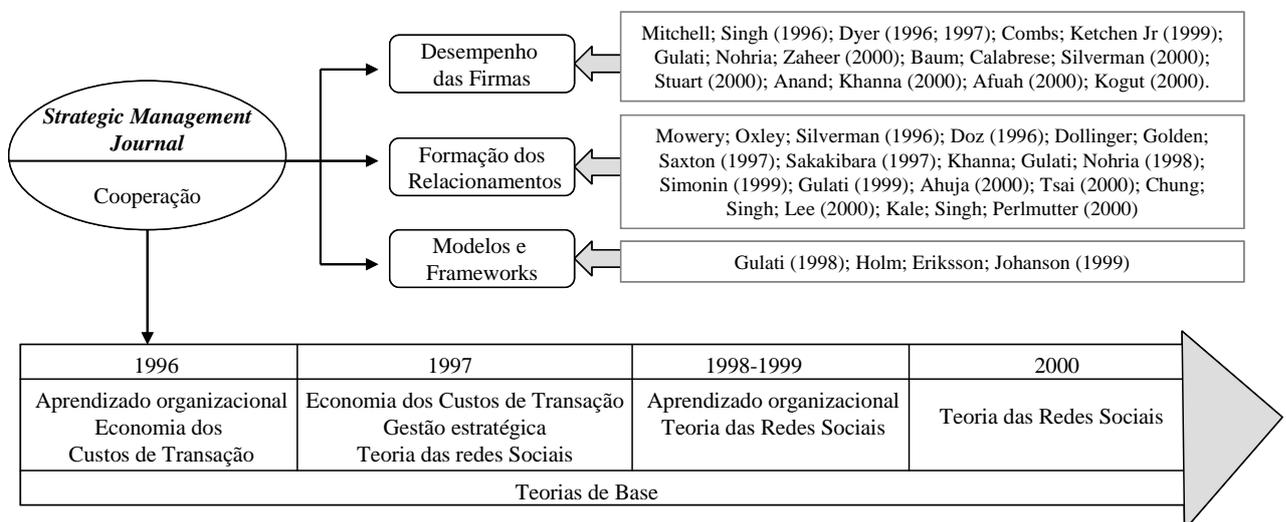


Figura 5: Cooperação no *Strategic Management Journal* nos anos 1990

Fonte: Begnis et al, 2008, p. 105.

O *Strategic Management Journal* possui como eixo central a estratégia empresarial e tem como tópicos principais os estudos sobre alocação de recursos, estrutura organizacional, liderança, empreendedorismo, métodos e técnicas para avaliação e adaptação das organizações ao ambiente competitivo. Foram encontrados 35 artigos neste periódico sobre o

tema cooperação; inicialmente ela é tratada como nova forma de arranjo interorganizacional voltado à melhoria de desempenho empresarial. Begnis et al. (2008) apontam influência nestes trabalhos do artigo de Nielsen (1988), que utilizou uma abordagem multidisciplinar para demonstrar a utilidade das estratégias cooperativas, defendendo que estas podem melhorar a eficiência de valor adicionado das organizações em ambientes e situações variados. Nielsen (1988) classifica as estratégias cooperativas em tipos no decorrer do ciclo de vida do ambiente dos mercados e utiliza exemplos de negócios domésticos e internacionais, assim como organizações sem fins lucrativos e públicas; o autor cita abordagens sobre o tema cooperação vindas de diversas áreas da literatura, como gerenciamento estratégico, biologia evolucionária, teoria dos jogos e teoria dos ecossistemas.

Na figura 5, os autores apresentam vinte e dois trabalhos publicados na segunda metade da década de 1990, cuja maioria está concentrada na formação de relacionamentos. O primeiro grupo de artigos do *Strategic Management Journal* trata do desempenho das firmas; são nove trabalhos voltados à análise do desempenho e investigação de vantagem competitiva decorrentes de algum tipo de cooperação interorganizacional. A maioria são trabalhos empíricos, com exceção do artigo de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), que sintetiza sobre os trabalhos em redes estratégicas desse periódico. Dyer (1997) defende esta posição com um estudo comparativo entre empresas automotivas americanas e japonesas onde encontrou que os custos de transação não necessariamente aumentam em relações interfirmas onde há especificidade de ativos; o autor cita dentre os fatores que influenciam a geração de vantagem competitiva em um ambiente de cooperação, está a incerteza e a volatilidade da indústria. Combs e Ketchen (1999) utilizaram a Visão Baseada em Recursos (VBR) e Economia Industrial (EI) para mostrar as diferenças de objetivos em relações interorganizacionais; a RBV foca no aumento de recursos e capacidades nestas relações e a EI na minimização de custos operacionais. Outros trabalhos deste periódico mostram as características e resultados advindos de interações interorganizacionais, listados na Figura 5.

O segundo grupo é composto por doze trabalhos que tratam dos motivos e condições necessárias para a adoção de ações cooperativas; segundo Begnis et al. (2008) estes trabalhos concentram-se na formação de relacionamentos, onde a colaboração é vista como uma forma de superar as limitações das competências individuais das firmas, trazendo-lhes vantagens. Nesta linha, os artigos de Doz (1996) e Dollinger, Golden e Saxton (1997) destacam o papel da reputação dos parceiros por proporcionar maior confiança nos resultados esperados e na formação de relações interorganizacionais. Os demais autores tratam de processos de aprendizagem, complementariedade, know-how, recursos e capacidades acumuladas e em

potencial de desenvolvimento nas relações interorganizacionais. E por fim, no terceiro grupo do *Strategic Management Journal*, são apontados dois trabalhos relacionados a modelos e sistemas cooperativos, visando dar uma contribuição teórica para a área no intuito de criar uma teoria da estratégia cooperativa.

Outro periódico analisado por Begnis et al. (2008) foi o *The Academy of Management Journal*, onde os autores apontam a predominância de trabalhos que enfatizam a avaliação de resultados empresariais resultantes de ações cooperativas; relacionados na Figura 6.

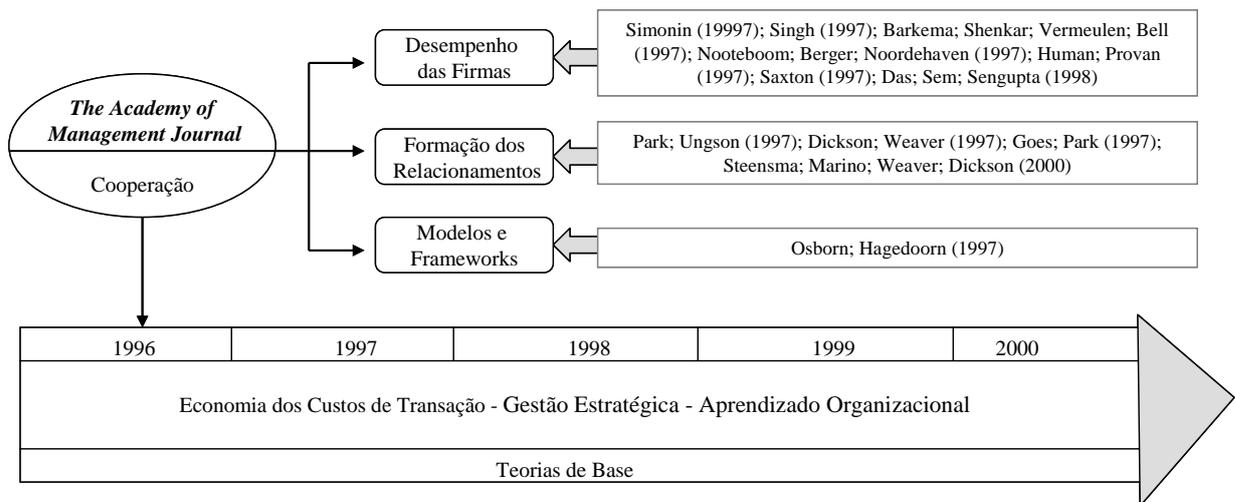


Figura 6: Cooperação no *The Academy of Management Journal* nos anos 1990

Fonte: Begnis et al, 2008, p. 109.

O trabalho de Osborn e Hagedoorn (1997) se diferencia dos demais pela proposta de aprofundamento teórico nas estratégias de cooperação; partindo do reconhecimento que há uma confusão entre diferentes escolas de pensamento, abordagens metodológicas e ambiente industrial na tratativa de modos de cooperação, os autores oferecem mais alguns elementos de orientação multidimensional nas pesquisas desta área. A maioria dos trabalhos trata do tema visando resolver problemas sociais e econômicos; os autores criticam a visão de benefícios estratégicos em curto prazo, apontando como limitador da complexidade que envolve o estudo de alianças e redes, principalmente. Reduzir custos de transação não é sua única função; estes arranjos devem ser mais evidentes em área de alta tecnologia e destacam seu papel no processo de internacionalização. Ainda clamam por uma visão mais robusta, sofisticada e multidimensional do tema, onde uma abordagem mais robusta e realista sobre alianças e redes deve ser construída a partir da dualidade de seus fundamentos. As forças culturais, econômicas e tecnológicas devem ser consideradas e não se esquecer que estes arranjos emergem por escolhas individuais. Os autores chamam a atenção para o aspecto

comportamental alegando que alianças e redes representam compreensões e valores compartilhados; representam desde simples objetivos a padrões complexos de comportamento.

Dos demais artigos do *The Academy of Management Journal*, outro que merece ser destacado neste trabalho é o de Dickson e Weaver (1997), por tratar dos aspectos ambientais envolvidos no processo de decisão sobre a formação de alianças; dentre estes, os autores tratam da incerteza, reforçando a idéia de dimensionalidade do constructo e afirmando que a forma como os gestores percebem a incerteza interfere nas decisões sobre como utilizam alianças. Os autores alegam que a percepção de incerteza ambiental pode ser caracterizada pela origem da incerteza e optam por trabalhar com cinco dimensões desta; inspirados em Milliken (1987) e outros autores, resultaram em incerteza de efeito, do ambiente tecnológico, de estado, de demanda crescente para internacionalização e por ultimo a incerteza vinda da falta de habilidade do gestor em prever situações futuras. Consideraram também aspectos comportamentais; para isto os autores determinaram dois efeitos moderadores que foram o estilo de empreendedor e os valores culturais nas dimensões individualismo/coletivismo; tema também estudado por Steensma et al. (2000). Dickson e Weaver (1997) examinaram em 433 manufaturas norueguesas, os efeitos diretos de incerteza ambiental percebida e o efeito moderador de orientações chave do gestor na determinação do uso de alianças. Os resultados suportam uma visão multidimensional de percepção de incerteza e a existência de significativas variações na relação entre percepção de incerteza e uso de alianças, chegando a ser uma consequência de gestores empreendedores e orientações entre individualismo e coletivismo. Por fim, os autores sugerem novos estudos sobre o tema por não estarem todas as questões encerradas em vosso trabalho. Os outros artigos apontados do *The Academy of Management Journal* estudam principalmente a relação entre aprendizado e desempenho obtido por empresas envolvidas em relações interorganizacionais cooperativas.

O ultimo periódico usado no estudo de Begnis et al. (2008) foi o *The Academy of Management Review*, cuja característica geral é o uso da Economia dos Custos de Transação como base teórica; a figura 7 mostra uma síntese dos trabalhos. A titulo de esclarecimento, a figura do *The Academy of Management Review* do artigo de Begnis et al. (2008) contem erros e a apresentada neste trabalho foi adaptada pelo autor deste estudo.

Dentre os trabalhos deste periódico cabe um destaque para o artigo de Lado; Boyd e Hanlon (1997) onde os autores propõem uma integração teórica do comportamento estratégico das empresas para o acumulo de renda, sintetizado na Figura 7.

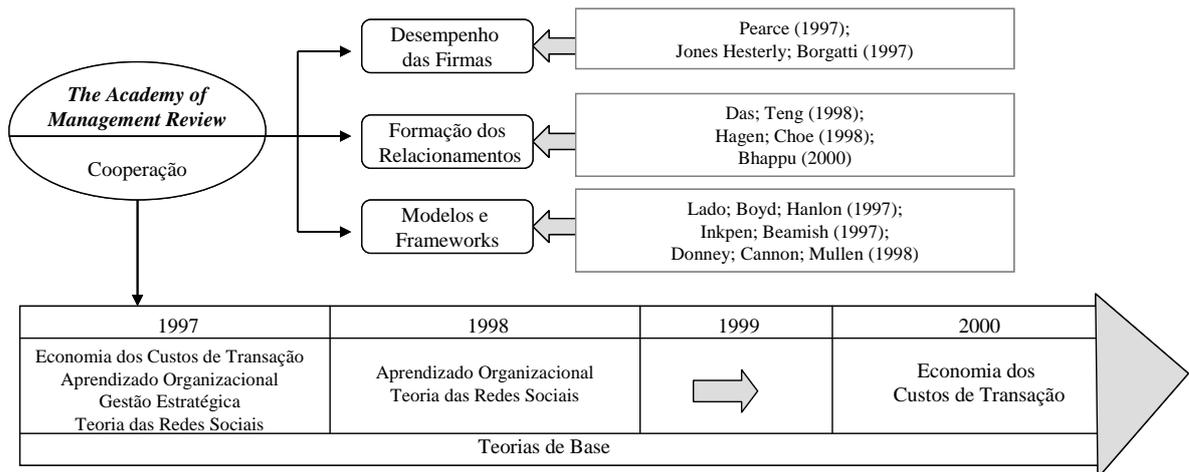


Figura 7: Cooperação no *The Academy of Management Review* nos anos 1990

Fonte: Baseado em Begnis et al, 2008, p. 109.

Lado et al. (1997) explicam como as empresas podem gerar rendas econômicas e alcançar desempenho superior através da competição e cooperação. Partindo do pressuposto que o poder e utilidade das teorias das ciências sociais dependem da habilidade da teoria em explicar as relações entre antecedentes e conseqüentes, cabe ao pesquisador propor novas investigações, organizar experiências de novas maneiras e integrar fenômenos desconectados, para gerar novas compreensões e sustentar seu valor moldando padrões sociais nas direções desejadas. Quando a cooperação é reconhecida como uma estratégia, esta pode ser analisada em termos de sua habilidade influenciar problemas competitivos. Os autores salientam a importância das rendas econômicas como uma extensa variável dependente para a estratégia, ao invés da vantagem competitiva, sugerindo que as rendas econômicas suplantam a noção tradicional de vantagem competitiva. O Quadro 1 apresenta a idéia de Lado et al. (1997).

Os autores citam a teoria dos jogos com base em Axerold (1984) e Bradenburger e Nalebuff (1996) e apontam uma crítica recorrente sobre esta, a respeito de sua dinâmica maquiavélica, por causa de sua ênfase no oportunismo como ponto vital para a compreensão da estrutura e gerenciamento das relações estratégicas interorganizacionais. Em uma atuação baseada na reciprocidade, o que um faz o outro copia, resultando em soma zero ou não zero. Importância dada ao oportunismo é feita por Williamson, (1975; 1985), maior representante da Economia dos Custos de Transação; o autor utiliza a transação como unidade de análise, inspirado em Coase (1993), e defende que a eficiência organizacional é alcançada por estruturas de governança adequadas. Objetivamente, esta estrutura é avaliada pelo cruzamento entre custo de transação e especificidade do ativo; no entanto, o autor destaca a importância da incerteza ambiental, racionalidade limitada e oportunismo para melhor prever e definir modos de operação e governança.

Linha de Pesquisa	Antecedentes	Comportamento	Conseqüentes
Questões de pesquisa chave	O que orienta comportamento estratégico em busca de renda?	Como firmas se comportam com outro em relações interorganizacionais?	Quais resultados são alcançados de relacionamentos interorganizacionais?
Perspectiva Teórica	Visão Baseada em Recursos	Teoria dos jogos	Socioeconômica
Contribuições chave	Importância de competências organizacionais idiossincráticas para explicar a formação de competição e cooperação interfirma	Distribuição do “bolo” entre firmas em relacionamentos competitivos e cooperativos	Importância de resultados socioeconômicos: desempenho ético e moral das firmas
Conceitos Principais	Heterogeneidade de recursos	Padrões de compensação	Utilidades múltiplas
	Imitação imperfeita; Ambigüidade causal	Competição e cooperação mútua	Equilíbrio de interesse próprio e do grupo
	Ativos invisíveis	A sombra do futuro	Comprometimento social
	Capacidades dinâmicas	Estratégia <i>tit-for-tat</i>	Racionalidade e emocionalidade limitadas
Autores Representativos	Barney, 1991 Rumelt, 1987 Wernerfelt, 1984 Penrose, 1959 Teece, Pisano, & Shuen, 1990	Axelrod, 1984 Luce & Raiffa, 1957 Hill, 1990; Parkhe, 1993 Brandenburger & Nalebuff, 1995	Etzioni, 1988; Frank, 1988 Granovetter, 1995; Margolis, 1984; Sen, 1985 Simon, 1976; Mumby & Putnam. 1992

Quadro 1: Integração Teórica para Comportamento Estratégico para Acumulo de Renda

Fonte: Lado et al, 1997, p. 114.

Pela ótica de Lado et al. (1997), este estudo se localiza na coluna Comportamento por tratar do processo de cooperação e não em questões antecedentes e conseqüentes. Os trabalhos apresentados nesta seção mostram a abrangência e quantidade de estudos envolvendo a cooperação interorganizacional. No entanto, o tema cooperação vai além e interessa a vários outros campos de estudo; para exemplificar a complexidade da cooperação, nada melhor do que um mapa de estratégias cooperativas, mostradas na Figura 8.

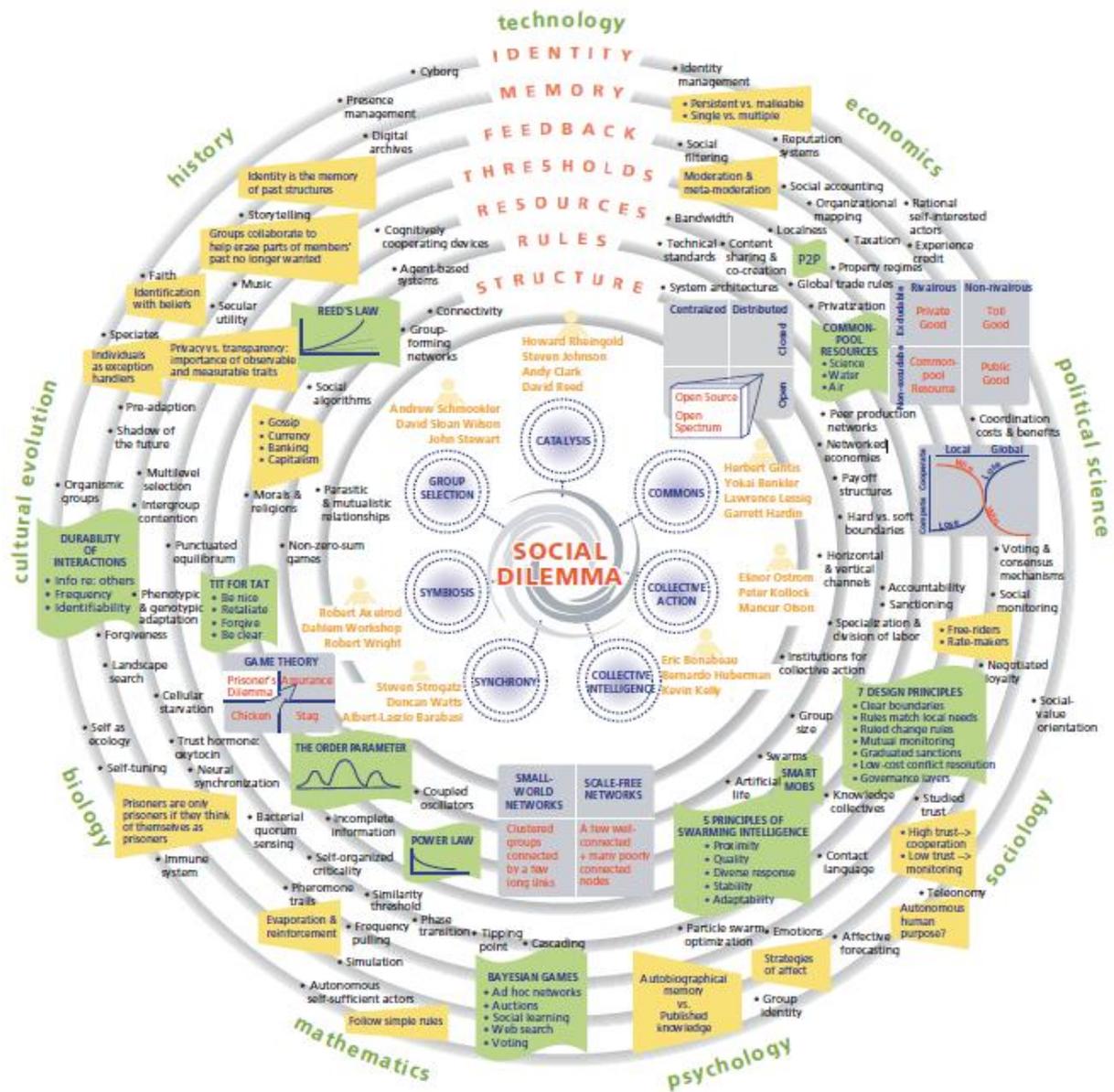


Figura 8: Estratégia Cooperativa: Um Mapa Interdisciplinar

Fonte: Instituto For The Future (ITFF, 2008)

Para ler o mapa interdisciplinar da cooperação deve-se partir do problema central, o Dilema Social, que é uma situação onde o comportamento racional do indivíduo produz baixos resultados em grupo. As estratégias cooperativas buscam resolver o dilema social. A cooperação parece diferente quando vista de perspectivas diferentes, cada lente oferece um conceito central, que destaca insights distintos sobre a cooperação e ação coletiva. Estes conceitos proporcionam um conjunto básico de sete lentes da cooperação, que se desdobram em sete níveis básicos, dispostos em camadas de dentro para fora na figura. A estratégia está na camada de dinâmicas comportamentais; estudos sobre cooperação sugerem várias maneiras em que a cooperação pode ser alcançada, estes estão organizados em blocos próximos. A

literatura da cooperação sugere algumas escolhas chaves que limitam ou incentivam o comportamento cooperativo; no mapa estas são representadas por diagramas em cores cinza e amarelo. Neste trabalho, alguns princípios chave também surgem; como se fossem parte de uma engrenagem, estes pontos sugerem as melhores práticas representadas em verde. E por fim, próximos das figuras de pessoa, estão os autores que devem ser lidos, como forma mais direta e rápida de conhecer o assunto (IFTF, 2008).

Na Figura 9 foi feito um recorte no mapa para posicionar as escolhas deste trabalho sobre cooperação, que tem sua base na teoria dos jogos, principalmente no quadrante do Dilema do Prisioneiro; a abordagem da teoria da cooperação vem de Axelrod. Estes estão destacados em vermelho; os princípios básicos se baseiam na reciprocidade, -estratégia “*tit for tat*”; durabilidade das relações; identificação com crenças e valores; e por fim, as estratégias principais de cooperação são “*shadow of the future*” e “*intergroup contention*”, as quais serão detalhadas na seção seguinte.

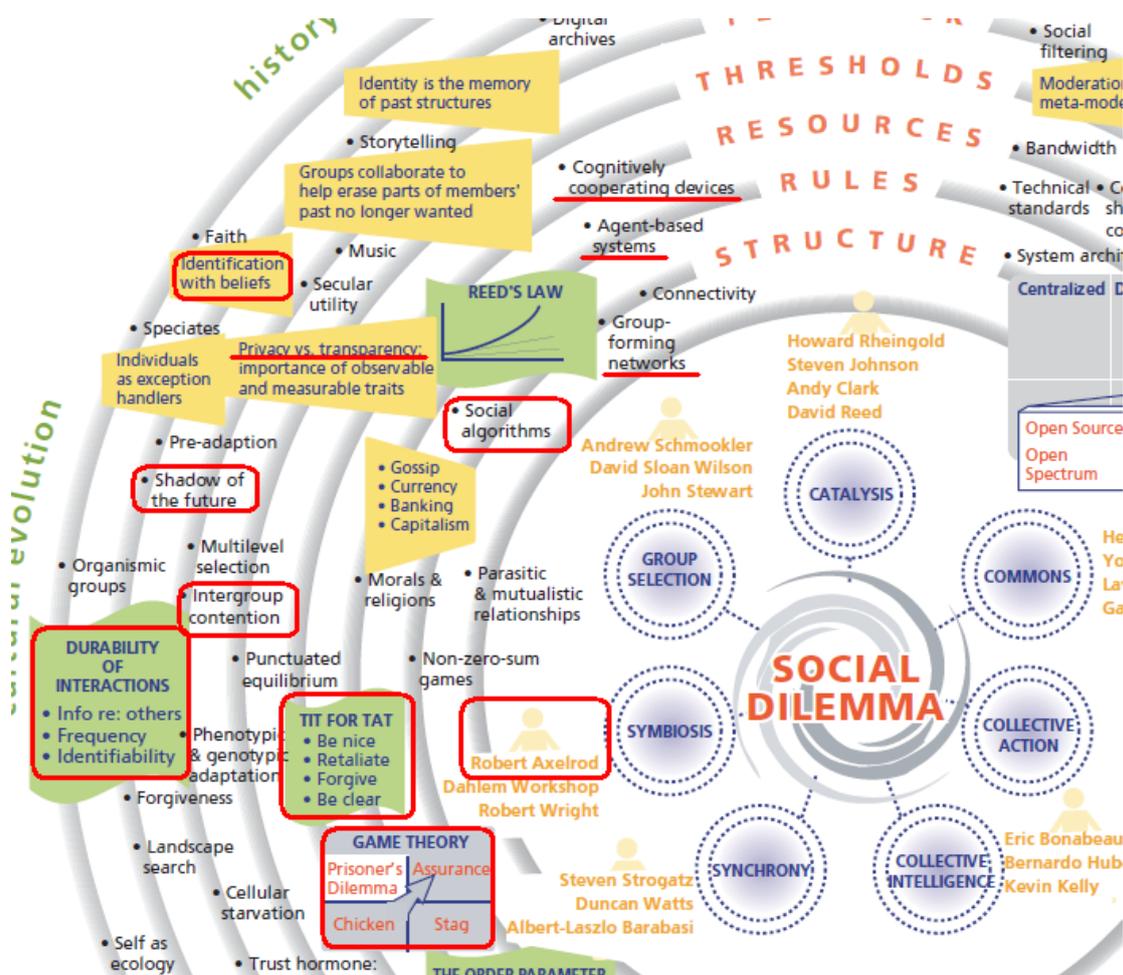


Figura 9: Estratégia Cooperativa: Recorte do Mapa Interdisciplinar
 Fonte: Adaptado de Institute for the future (IFTF, 2008)

Dentre estas abordagens apresentadas este estudo se fundamenta na Teoria dos Jogos (BRADENBURGER; NALEBUF, 1996) e na Teoria da Cooperação (AXEROLD, 1997) para tratar a cooperação interorganizacional. Estas abordagens estão posicionadas no mapa entre a Biologia e Evolução Cultural, numa perspectiva evolucionária de adaptação e evolução social. Powell (1998) e Foss (1993) esclarecem o que isto significa.

Powell (1998) coloca que a pesquisa em várias formas de cooperação foca em dois princípios: na transação e troca mútua de direitos, e no relacionamento e mecanismos pelos quais o fluxo de informação e ajuste mútuo estão presentes. O primeiro campo de estudos, vindo da economia industrial e estratégia de negócios foca em mecanismos contratuais para a coordenação das relações interorganizacionais. A segunda linha de estudos, de origem sociológica e organizacional, tem seu foco centrado nos aspectos processuais e capacidade relacional das organizações. O autor salienta para o fato de duas perspectivas diferentes adotarem unidades de análise diferentes, que são: (1) transação; e (2) relacionamento. O autor diz que a alta incerteza provoca maior interação com partes externas à organização para acessar conhecimento e recursos.

Firmas tecnologicamente intensiva dependem de relacionamentos colaborativos para acessar pesquisa e explorar oportunidades tecnológicas emergentes. Primeiro, a colaboração provoca barreiras de entrada; a colaboração aumenta o preço para entrar em determinado campo, onde comportamento oportunista é retirado da rede. Segundo, colaboração interfirma acelera a taxa de inovação tecnológica; firmas com parceiros experientes competem mais efetivamente na corrida do aprendizado; e terceiro, a confiança na colaboração tem, potencialmente, efeitos transformativos em todos os participantes. Aquelas ocasionadas numa rede de relações externas adotam mais inovações administrativas e saem na frente. Finalmente, Power aponta que a colaboração pode ser uma dimensão da competição (POWELL, 1998; FOSS, 1993).

Heide e Miner (1992) identificaram quatro domínios de cooperação potencial entre compradores industriais e fornecedores, que são: flexibilidade troca de informação, compartilhamento de resolução de problemas e restrição no uso de poder. Os autores afirmam que antecipar interação futura pode afetar cooperação. Esta idéia é importante porque foca sua atenção em características impessoais de um relacionamento e não assume que comprometimento é necessário para a cooperação. Conforme abordado no item de Fundamentos da Cooperação, onde Axerold (1984, 1997) destaca o papel da reciprocidade; Heide e Miner (1992) alertam para o fato do sucesso da reciprocidade depender de valores colocados em resultados futuros. Como não se pode garantir a escolha do parceiro, o

fundamento da cooperação é por analogia, munido de incerteza. Há evidências em dois níveis de análise que interação antecipada do futuro pode sustentar cooperação. Tjosvold (1988) relata que empregados que se sentem em situação caracterizada por cooperação ao invés de competição e independência, sentem a interação positiva, fazem progresso na tarefa e são confiantes que as interações futuras serão produtivas.

2.2.1 Teoria da Cooperação

Axelrod (1984, p. 3) toma a questão da cooperação como propósito central de seus estudos e desenvolve uma teoria de cooperação a partir da indagação: “Sobre quais condições a cooperação emergirá num mundo egoísta, sem uma autoridade central? Em situações onde cada indivíduo tem um incentivo para ser egoísta, como a cooperação pode se desenvolver?” O autor defende que, para a cooperação emergir, o mais importante é a norma da reciprocidade – um costume onde envolve prestar auxílio e receber o mesmo em troca.

A Teoria da Cooperação apresentada por Axelrod (1984) é baseada numa investigação de indivíduos que perseguem seus próprios interesses sem a ajuda de uma autoridade central para forçá-los a cooperar com cada um. Para isto, utiliza o Dilema do Prisioneiro de Tucker, baseado na Teoria dos Jogos. A estratégia nomeada por Axelrod (1984) de “TIT FOR TAT” significa cooperar na primeira vez e depois fazer o mesmo que seu adversário fizer; e ou outro pode escolher “ALL D”, sempre desertar. Em geral, uma estratégia ou regra de decisão é uma especificação do que fazer em qualquer situação que se busca vencer.

Axelrod (1984) coloca o potencial para a cooperação nasce quando cada jogador pode ajudar o outro. O dilema nasce quando prestar ajuda é custoso. A oportunidade para um ganho mútuo a partir da cooperação se torna viável quando os ganhos da cooperação de outros são maiores do que os custos de uma cooperação própria. Neste caso, cooperação mútua é preferida por ambos ao invés de não cooperação mútua.

Os indivíduos não precisam ser racionais para agir de forma cooperativa: o processo evolucionário permite que as estratégias de sucesso floresçam, mesmo que os participantes não saibam por que e como. O uso da reciprocidade pode ser suficiente para fazer a deserção improdutiva. O altruísmo não é necessário: estratégias de sucesso induzem cooperação mesmo de um egoísta. Finalmente, nenhuma autoridade central é necessária: cooperação baseada na reciprocidade pode ser auto policiada (AXELROD, 1984).

Axelrod (1984, p. 3) inicia sua teoria a partir das seguintes indagações: “Sobre quais condições a cooperação emergirá num mundo egoísta, sem uma autoridade central? Em situações onde cada indivíduo tem um incentivo para ser egoísta, como a cooperação pode se

desenvolver?”. Segundo suas pesquisas, a resposta mais famosa foi dada há mais de 300 anos por Thomas Hobbes; ele era pessimista e argumentou que antes dos governos existirem, o estado era dominado pelo problema de indivíduos egoístas que competiam em termos cruéis cuja vida era “solitária, pobre, sórdida, selvagem, e curta”. Na sua visão, cooperação não pode se desenvolver sem uma autoridade central e, conseqüentemente, é necessária a existência de um governo forte. Axelrod (1984) acredita que mais importante é a norma da reciprocidade – um costume onde envolve prestar auxílio a um colega e receber o mesmo em troca.

Os estudos de Axelrod (1984) procuram investigar como indivíduos perseguindo seus próprios interesses agirão, seguido por uma análise de quais efeitos trará para o sistema como um todo. O autor possui como objeto de sua iniciativa, o desenvolvimento de uma teoria de cooperação, que pode ser usada para descobrir o que é necessário para a cooperação emergir. Entendendo as condições que a permitem emergir, ações apropriadas podem ser tomadas para promover o desenvolvimento da cooperação num cenário específico. As ações decorrem de escolhas, ao invés de considerar as decisões como unidades básicas inseparáveis de seus elementos, concebeu o processo de escolha dos seres humanos como o resultado de “conclusões derivadas de premissas”; desse modo, a premissa substitui a decisão, que é formada por grande número de premissas como a menor unidade de análise (SIMON, 1970).

Proporcionar interações mais duráveis e fazendo-as mais freqüentes é um método para promover a cooperação; esta, por sua vez, se dá através de modificações das recompensas onde é necessário que o incentivo de longa duração pela cooperação mútua seja maior do que o incentivo de curta duração pela deserção. No contexto do Dilema do Prisioneiro, a reciprocidade é o melhor fundamento para a moralidade mais do que cooperação incondicional, pois esta tende a corromper o outro jogador e isto deixa um ônus no resto da comunidade para reformar o jogador corrompido.

Os indivíduos não precisam ser racionais para agir de forma cooperativa: o processo evolucionário permite que as estratégias de sucesso floresçam, mesmo que os participantes não saibam por que e como. Nem mesmo as pessoas precisam trocar mensagens ou compromentimentos: elas não precisam de palavras, porque seus atos falam por elas. Do mesmo modo, não há necessidade de assumir confiança entre os participantes: o uso da reciprocidade pode ser suficiente para fazer a deserção improdutiva. O altruísmo não é necessário: estratégias de sucesso induzem cooperação mesmo de um egoísta. Finalmente, nenhuma autoridade central é necessária: cooperação baseada na reciprocidade pode ser auto policiada (AXELROD, 1984, 1997).

Transações de negócios ordinários também são baseadas na idéia que um relacionamento contínuo permite a cooperação se desenvolver sem a assistência de uma autoridade central. A integridade das transações é garantida não pela ameaça do processo judicial, mas pela antecipação da premiação mútua em transações no futuro. Quando esta antecipação de interação futura falha é que uma autoridade externa é solicitada.

2.2.2 A Organização e a Cooperação

Barnard (1938, p.58) foi quem destacou a organização como um sistema de cooperação, apontando que a “cooperação é conjuntamente determinada por fatores sociais e pelo alinhamento de incentivos. Entretanto, como os benefícios sociais são limitados, eficiência depende em parte do processo distributivo no sistema cooperativo”.

A relação positiva entre incerteza ambiental e cooperação interorganizacional já foi apontada por Knight, em 1921. Entretanto, a noção de incerteza, prevê estruturas e comportamentos contraditórios. Estudos apontam para diretrizes estratégicas diferenciadas da de Knight; neste projeto de tese a relação entre incerteza e cooperação será examinada à luz da Economia dos Custos de Transação, de Williamson (1985) e Perspectiva baseada na Competência, apontada inicialmente por Richardson (1972) e desenvolvida por Foss (1996). O comportamento das organizações, conceitos de firma e seus limites, têm sido estudados a partir de Coase (1937), Simon (1979), Penrose (1959), Lawrence e Lorsch (1967) e Williamson (1985), representantes de correntes de estudos econômicos e organizacionais.

Coase (1937, p. 6) declara que “a firma consiste em um sistema de relacionamentos que vem a existir quando a direção de recursos é dependente do empreendedor, fundamentalmente”. Barnard (1938, p. 4) diretamente relaciona a firma com cooperação, conceituando organizações formais como “aquele tipo de cooperação entre os homens, que é consciente, deliberada e intencional”. Penrose (1959) alerta para a necessidade de um novo conceito que caracterize a firma como uma organização crescente e não como a tomada de decisão de produção a respeito da relação preço e demanda de produtos. Assim, sua definição de firma, conceito adotado para este projeto, a relaciona com uma unidade autônoma de planejamento administrativo, indicando que a coordenação é que define seus limites; a autora ainda ressalta que a firma é uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas. Richardson (1972), neste mesmo sentido, explica que a coordenação planejada transpõe as fronteiras da firma individual e pode ser afetada pela cooperação entre as firmas.

Nesta breve retrospectiva de conceitos da firma, percebe-se o caráter relacional reconhecido à firma e como a tomada de decisão do gestor interfere nas estruturas de governança e limites socioeconômicos desta. Tais aspectos comportamentais da firma interferem em seus resultados e aqui o destaque se dá para a existência ou não de cooperação intra e interorganizacional. Por uma questão de escopo e limites necessários, este trabalho trata da cooperação nas relações interorganizacionais, sugerindo que uma análise da cooperação intraorganizacional seja parte de estudos futuros.

2.2.3 Antecedentes Comportamentais da Cooperação

Este trabalho propõe a utilização de valores humanos individuais do gestor e participantes como variável antecedente para o estabelecimento de acordos de cooperação interorganizacional, cujo embasamento teórico está explícito na seção de Valores Individuais, neste Referencial Teórico.

No contexto de estudos envolvendo cooperação, aparecem trabalhos mais relacionados a valores culturais, medindo níveis e relação com as dimensões coletivismo – individualismo (WAGNER; MOCH, 1986; DONEY; CANNON; MULLEN, 1989; RING; VAN DE VEN, 1994; DICKSON; WEAVER, 1997; CHEN; CHEN; MEINDL, 1998; PEETZ, 2005), vindos do estudo pioneiro de Hofstede (1980) ou da proposta de conjunto de valores culturais feita por Schwartz (MUNENE; SCHWARTZ; SMITH, 2000).

Wagner e Moch (1986) esclarecem que a distinção entre individualismo e coletivismo foi introduzida por teóricos contemporâneos, cuja dimensão de auto-orientação e orientação coletiva foi adaptada de Weber, que se inspirou em Durkheim. Os autores colocam que a cooperação entre individualistas pode ser alcançada somente se percebidos incentivos pessoais; por outro lado, a cooperação entre coletivistas pode ser motivada simplesmente pelo recebimento de resultados que beneficiam todo o grupo. Diante disto, resoluções individualistas podem ser mais difíceis de serem sustentadas do que alternativas coletivistas, quando necessário atingir benefícios coletivos.

Os propósitos, valores e expectativas são a base para as escolhas humanas. Entretanto, para entender como os relacionamentos cooperativos interorganizacionais emergem, é importante compreender como as pessoas assumem comprometimento para se engajar em um futuro incerto no curso de ações. Expectativas congruentes incluem áreas como acordos comuns sobre normas, tais como o compartilhamento de informação com fornecedores, papéis no trabalho como, por exemplo, supervisor e subordinado, a natureza do trabalho, relacionamentos sociais, ou necessidades de segurança (COMMONS, 1950 apud RING; VAN

DE VEN, 1994). Expectativas individuais são moldadas por experiências passadas, valores pessoais, especialização profissional, e o papel de cada parte na hierarquia (NICHOLSON; JOHNS, 1985). Estudos de Tjosvold (1988) forneceram validade interna e externa para relações entre valores e atitudes, tarefas e recompensas, interdependência de objetivos, interação de parceiros e moral e produtividade.

“Uma maneira de determinar os caminhos em que culturas influenciam comportamentos é examinar o sistema de valores das pessoas. Isto pode ser feito em um nível macro societal ou em um nível individual” (MUNENE; SCHWARTZ; SMITH, 2000, p. 340, tradução nossa). Segundo os mesmos autores, no nível individual, valores são objetivos que direcionam, energizam e servem para justificar o comportamento de uma pessoa; eles são adquiridos por meio da experiência individual e socialização de cada indivíduo. Já no nível cultural, valores são objetivos compartilhados. Hofstede (1980) define valores culturais metaforicamente como a programação mental da mente, os significados e compreensões que membros da sociedade compartilham.

Outra abordagem enfatiza os motivos psicológicos dos indivíduos e define cooperação como “o ato de trabalhar junto com um fim” (MEAD, 1976, p. 8). Ring e Van de Ven (1994) fizeram uma definição de cooperação mais dinâmica incluindo a disposição dos indivíduos em continuar em relacionamentos cooperativos.

Ring e Van de Ven (1994) reconhecem que há uma porção de negociação formal quando o sentido entre as partes é comum e há também uma porção de contratos psicológicos congruentes, onde ambos aumentam as chances para concluir e estabelecer negociações e comprometer-se formais para os relacionamentos interorganizacionais. A transformação de uma transação instrumental é feita socialmente a partir de relacionamentos embutidos com normas e valores que permitem que a relação seja reproduzida e perpetuada.

Indivíduos com alto grau de valores coletivistas, segundo dimensão individualista-coletivista de Hofstede (1980), são mais recíprocos na cooperação, e aqueles que priorizam valores individualistas não o são (CHATMAN; BARSADÉ, 1995; COX et al., 1991). Neste sentido, com enfoque cultural, Chen, Chen e Meindl (1998) desenvolveram um modelo cultural de cooperação, estudando como a cultura afeta a cooperação comportamental por mecanismos de seleção ou modificação. Delineando efeitos culturais, os autores derivaram diferenças nos motivos de individualistas e coletivistas e propuseram o que chamaram de teoria cultural de cooperação, representada na Figura 10.

Uma Estrutura das Concepções da Cooperação

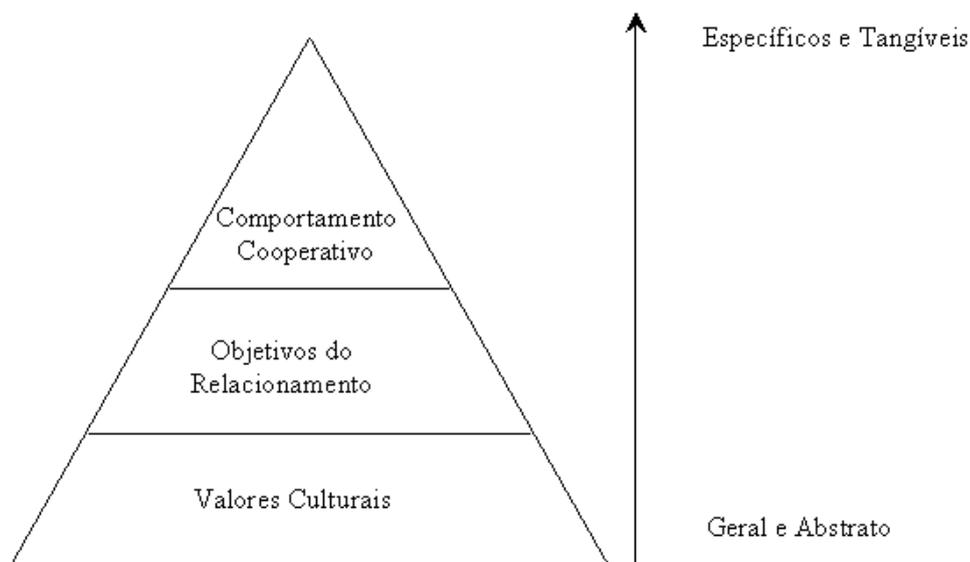


Figura 10: Modelo de uma teoria cultural de cooperação

Fonte: CHEN; CHEN; MEINDL, 1998, p. 288

Neste modelo, os valores culturais afetam o comportamento cooperativo, diretamente ou por meio de relacionamentos objetivos. Uma maneira de desenvolver cooperação é pelo estabelecimento de relacionamentos objetivos positivos entre os participantes atuais ou potenciais. Para isto é necessário fazer uma distinção entre comportamento cooperativo e mecanismos que incentivem este comportamento. Segundo Chen, Chen e Meindl (1998), muitos mecanismos de cooperação foram identificados no decorrer de pesquisas acumuladas e incluem, principalmente: objetivos ordenados; identidade de grupo; confiança; responsabilidade, comunicação e estrutura de prêmios e incentivos.

Segundo Munene, Schwartz e Smith (2000), valores culturais servem para justificar as regras de trabalho ou suposições da coletividade. Em uma organização, por exemplo, valores culturais delineiam as regras que determinam quem é elegível para tomar decisões, quais ações são permitidas ou não, que procedimentos devem ser seguidos, quais informações devem ou não ser providenciadas, e quais resultados são atribuídos aos indivíduos. Entretanto, valores culturais são expressos pelas funções de instituições e como justificativas que líderes e membros da organização apresentam seus comportamentos. Em estudo dos mesmos autores, estes encontraram características de socialização e comprometimento para cooperação voluntária em busca de bem estar para todos, na dimensão hierarquia versus igualitarismo. Valores igualitários enfatizam transcendência sobre interesses egoístas (igualdade, justiça social, liberdade, responsabilidade, honestidade).

2.2.4 A Cooperação Interorganizacional e a Incerteza Ambiental

“A possibilidade de reduzir incerteza, transformando-a em risco mensurável pelo agrupamento, constitui um grande incentivo para expandir a escala de operações de um estabelecimento de negócio” (KNIGHT, 2006, p. 252). Entende-se que quando o autor faz esta declaração, está querendo afirmar que a redução de risco no empréstimo de capital é o principal condutor para o deslocamento da empresa individual para a parceria. O mesmo fato com referência a ganho e empréstimo de capital, explica a substituição da organização corporativa para a parceria. A superioridade de altas formas de organização sob as mais baixas, deste ponto de vista, consiste na extensão do escopo de operações para incluir um maior número de decisões de indivíduos ou ‘circunstâncias’ e uma unificação mais efetiva de interesses. Estes reduzem o risco moral conectado com a suposição de uma pessoa sobre as conseqüências de outras decisões (KNIGHT, 2006).

Williamson (1975) argumenta que custos de transação não são diretamente mensuráveis desde que representem conseqüências potenciais para decisões alternativas, por isso propõe o modelo da Economia dos Custos de Transação baseado no nível de especificidade do ativo, na incerteza interna e externa. Incerteza interna é a extensão da dificuldade em alcançar desempenho. Quando a ambigüidade do desempenho está presente, a firma não pode facilmente discernir qual o nível de desempenho está alcançando. Quando incerteza interna é alta, não é possível estabelecer medidas de resultados ou apenas medidas pobres são determinadas; a opção de mercado levaria a altos custos de transação, porque a firma necessitaria monitorar seriamente e direcionar a atividade de firmas independentes. Como resultado, TCE prevê que conforme a incerteza interna aumenta, firmas estão mais favoráveis a adotar opções de canais de distribuição integrados (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALA, 2007). Neste sentido, a confiança aparece como expectativa de troca entre parceiros, pois estes não agirão oportunisticamente a menos que tenham incentivo a curto prazo e incerteza sobre os resultados no longo prazo (BRADACH; ECCLES, 1989).

O conceito de oportunismo, tratado por Williamson (1975; 1985), considera a possibilidade de incerteza no comportamento alheio, sendo que a maioria das transações de investimento é feita sob condições de incerteza.

A incerteza externa é a extensão na qual é difícil prever estados futuros do mundo. Esta incerteza é orientada por um ambiente de indústria muito dinâmico, que muda rapidamente, e/ou muito complexo. Alta incerteza externa promove racionalidade limitada, mecanismos de governança mais rigorosos, baseados em contratos que especificam grande parte de possíveis eventualidades, se é que seja possível (ERIKSSON; SHARMA, 2003).

Assim, a incerteza externa dá espaço para o surgimento de informação assimétrica, desenvolvendo e fornecendo potencial para intermediários externos agir oportunisticamente. Sobre alta incerteza externa, custos de transação tendem a ser maiores no mercado, orientando altos níveis de integração de canais (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALA, 2007).

Erkisson e Sharma (2003) definem incerteza como um intervalo percebido entre resultados futuros esperados e atuais; cuja definição está relacionada à definição original de incerteza baseada na probabilidade subjetiva de Knight (2006) e imperfeição de informação da racionalidade limitada de Simon (1957). Os autores estudaram a incerteza percebida pelos tomadores de decisão, alegando que a percepção de incerteza por aqueles que decidem afeta a cooperação onde a firma faz parte, no sentido de profundidade, tempo e escopo da cooperação. A percepção de incerteza na cooperação afeta mecanismos de governança usados e o nível de comprometimento da cooperação.

Na mesma linha de raciocínio, alguns teóricos organizacionais e pesquisadores de estratégia argumentam que firmas serão menos integradas sobre alta incerteza externa, visando reduzir níveis de risco (LAWRENCE; LORSCH, 1967; LEIFER; HUBER, 1977; PFEFFER; SALANCIK, 1977).

Os efeitos de incerteza externa são menos evidentes. Alguma evidência sugere que a volatilidade no ambiente de resultados da firma contribui para a integração de canais (DWYER; WELSH, 1985; JOHN; WEITZ, 1988; KLEIN et al., 1990).

Shervani, Frazier e Challagalla (2007) chegam à conclusão em sua pesquisa que, contrário às expectativas da Economia dos Custos de Transação (TCE), a incerteza externa está negativamente relacionada à integração de canais, quando o poder da firma em seu mercado é baixo. Por outro lado, a incerteza é não relacionada à integração, quando o poder da firma é alto. Segundo os autores, o papel fundamental da TCE é desenvolver mecanismos satisfatórios para proteger a firma de riscos de oportunismo, onde a principal medida identificada pela TCE é a grande integração. Especificamente, o nível da firma de poder de mercado aparece como outra medida para firmas operarem ou não canais integrados de distribuição.

Por outro lado, uma organização não integrada é mais flexível e mais apta para se adaptar às mudanças circunstanciais. Estruturas integradas são vistas com maior risco sob condições de alta incerteza externa (HARRIGAN, 1985); pois podem se tornar mais lentas para reagir. Incerteza externa é a extensão de dificuldade para garantir previsibilidade de estados futuros do mundo.

Ring e van de Ven (1994) destacam que em relacionamentos interorganizacionais, gestores encontram dois tipos de incerteza: (a) incerteza com relação a estados de natureza futura; e (b) incerteza se as partes estarão aptas para responder com confiança diante de problemas de seleção adversa e risco moral. Assim, relacionamentos pessoais servem para moldar e modificar a estrutura que envolve um relacionamento cooperativo interorganizacional. No modelo proposto por Ring e van de Ven (1994) as partes que tenham uma relação interorganizacional cooperativa são motivadas em perseguir resultados de igualdade e eficiência, porque desejam preservar reputação por negociar justamente, possibilitando a continuidade da transação sobre condições de alta incerteza.

Antecedentes fixos para relacionamentos cooperativos, vindos de características internas ou não, indicam que a dependência de recursos e a incerteza afetarão ambos os níveis e tipos de colaboração (PFEFFER; SALANCIK, 1977; WILLIAMSON, 1975; HEIDE; MINER, 1992).

Para melhor compreender incerteza, é válido fazer uma retrospectiva à Knight (2006), cujas reflexões acerca de incerteza são trazidas dos campos filosóficos e econômicos e até hoje são úteis para compreensão da dinâmica dos mercados e empresas.

2.3 Breve Histórico da Incerteza e Racionalidade na Atividade Empreendedora

A partir de um resgate histórico do empreendedorismo germânico, Freiling (2005) reconhece a influência filosófica da Grécia antiga quando Hesoid (700 B.C.), Xenophon (394 B.C.), e Aristóteles (340 B.C.) referem-se à arte de *householding*; deve-se reconhecer que há considerações éticas importantes para as atividades empreendedoras, cujos elementos são: “liberdade na tomada de decisão econômica; recursos escassos; racionalidade respectivamente razoável na tomada de decisão; comportamento perseguidor de renda (respeitando valores éticos); gerir a colaboração de pessoas pertencentes à mesma unidade econômica”. Neste contexto, Hesoid acredita que *householding* deve ser visto como uma obrigação ética, enquanto Xenophon cunhou os princípios da divisão do trabalho e especialização; e Aristóteles, por sua vez, considerou a racionalidade de planejamento e tomada de decisão.

Estes elementos introduzem a racionalidade do homem econômico, também tratada por Adam Smith no século XVIII, reconhecendo as escolhas dos homens de negócios como fator primordial no desempenho da unidade econômica. Mais adiante, conceitos econômicos apresentavam divergências e um resgate histórico.

Ely (1930, p. 4 apud SIMON, 1978, p. 1) define Economia como “a ciência que trata de fenômenos sociais relativos às atividades do homem voltadas à obtenção e uso de riqueza”.

Por outro lado, a *International Encyclopedia of the Social Sciences* afirma que " Economia é o estudo de alocação de recursos escassos entre propósitos ilimitados e concorrentes" (vol. 4, p. 472 apud SIMON, 1978, p. 1, tradução nossa). Desta forma, se pode afirmar que a Economia se preocupa com um determinado subconjunto de comportamentos do homem, aqueles que têm relação com a produção, troca e consumo de bens e serviços (SIMON, 1978).

É difícil afirmar em que medida Simon foi influenciado por Knight, depois de freqüentar seu curso e o de Henry Schultz na Universidade de Chicago. Mas sabe-se que a inspiração de Knight para relacionar incerteza e lucratividade, vem de Thunen e Mangoldt, conhecidos nos ensinamentos de seu professor Clark. Johann Heinrich von Thunen (1826), citado por Knight (2006) e Freiling (2005) foi um dos primeiros a defender que a atividade empreendedora consiste primariamente em assumir riscos. Na mesma linha Adolf Riedel (1838) vê o risco como sendo o caminho para qualquer tipo de lucro superior, onde assumir riscos refere-se a tomar decisões em mercados. Knight (2006) e Freiling, (2005) afirmam que Hans von Mangoldt (1855) seguiu uma linha semelhante e analisou os caminhos e limites do lucro e concluiu que uma distribuição assimétrica do conhecimento entre os atores econômicos é necessária para explicar porque e como lucro superior pode ser obtido. Dessa forma, o conhecimento importa para a competição, pois dispersão assimétrica do conhecimento requer atividades de coordenação, externa e interna, e o quanto mais profissional estas atividades são executadas, mais os atores econômicos estão em posição de ultrapassar os limites do lucro.

Segundo Knight (2006) o centro de interesse na discussão de lucro mudou a partir das visões da "teoria dinâmica" e "teoria do risco" respectivamente, defendida pelo Prof. J. B. Clark e seus seguidores. Os ganhos são, então, resultados exclusivamente de mudança dinâmica. Uma invenção torna possível produzir algo de forma mais barata ou outra invenção pode ocorrer, trazendo um ganho para empreendedores e agregando ao salário e ao interesse. Este lucro criado é uma soma ilusória, os quais empreendedores não podem segurar; ele escorrega através de seus dedos e é concedido para todos os membros da sociedade'. Portanto, o efeito de qualquer mudança dinâmica é produzir ganhos temporários. Na atual sociedade estas mudanças constantemente ocorrem, e o ajuste está sempre em processo. O raciocínio faz muito sentido com a idéia de destruição criativa de Schumpeter e o papel do empreendedor como condutor de constantes novas ordens, foco da teoria evolucionária.

Assim, o conhecimento importa para a competição, porque a dispersão assimétrica do conhecimento exige coordenação das atividades, internas e externas, e o quão mais profissional são estas atividades, mais os agentes econômicos são capazes de ultrapassar os

limites do lucro. Não é o caso aqui, neste estudo, analisar conceitos de lucro e as suas teorias, porém, o alerta de Bernstein (1996, p. 408) é importante:

The truth of the matter is that the character, use, and source of profit is not the same throughout the economy, and, as a result, a recognition and analysis of these differences will be far more helpful than a generalized potpourri. (...) When we ask Whose profit? we find there are three answers: (1) The profit of the small business, run by one or by a very limited number of businessmen who combine simultaneously and in varying degree the functions of entrepreneur, manager, capitalist, and frequently worker as well. (2) The profit of the large, publicly-held corporation, run by businessmen whose ownership interest, if any, is nominal or incidental. (3) The profit of the rentier, who exercises no managerial function, and to whom profit is interchangeable with interest.

2.3.1 A Incerteza Ambiental segundo Frank Knight

Knight (2006) publicou “*Risk, Uncertainty and Profit*” onde considera toda abstração da incerteza para colocá-la no centro de sua Teoria do Lucro. A incerteza é uma constante na vida do administrador, pelo simples fato de suas decisões não serem perfeitamente previsíveis, dada sua orientação ao futuro. O tipo de decisão que interessa a este trabalho são aquelas relativas às estruturas de governança e suas relações, que se formam nos mais diversos modelos de negócios praticados pelas empresas.

Na sociedade atual, custo e valor somente tendem à igualdade quando ocorre um acidente ocasional; eles são usualmente separados por uma margem de lucro, positiva ou negativa. O exame preliminar do problema de lucro surge de uma confusão de idéias, cuja chave será encontrada na noção de risco ou incerteza (KNIGHT, 2006, p.18-19). O autor afirma que a competição perfeita considera a ausência da incerteza, onde parte-se do pressuposto que os homens sabem o que estão fazendo, e não meramente estimar mais ou menos pontualmente. No entanto, em uma sociedade perfeitamente competitiva, a essência principal para a competição perfeita é a imperfeição de conhecimento.

O centro de interesse na discussão de lucro mudou a partir da teoria dinâmica, cujo efeito é produzir ganhos temporários, resultados da mudança. O tipo de mudança dinâmica é uma invenção ou inovação, onde o ajuste está sempre em processo. Mudanças dinâmicas abrem espaço para uma forma peculiar de receita somente se suas mudanças e consequências são imprevisíveis. A conexão entre mudança e lucro é incerta e sempre indireta; ou seja, a incerteza é a conexão indireta entre mudança e lucro (KNIGHT, 2006, p. 37).

Knight (2006, p. 20, tradução nossa) afirma que o termo incerteza deveria ser restringido em tipos não quantitativos. “Esta é a ‘verdadeira’ incerteza, e não risco, como tem sido discutido, nas bases que formam uma teoria válida de lucro e razões para a divergência entre competição atual e teórica”. O autor também usa probabilidade ‘objetiva’ e ‘subjettiva’

para designar respectivamente, risco e incerteza. A diferença prática entre estas duas categorias está na forma de distribuição de resultados em um grupo de possibilidades conhecidas. No caso da incerteza, é impossível formar um grupo de possibilidades porque a situação conta com um alto nível de unicidade. “O melhor exemplo de incerteza está em conexão com o exercício de julgamento ou formação de opiniões como o curso futuro de eventos, cujas opiniões e não conhecimentos científicos guiam a maioria de nossa conduta” (KNIGHT, 2006, p. 233). Diante de adaptações, toma-se consciência e ocorre uma inferência, onde o papel da consciência é dar ao organismo, “conhecimento” do futuro (KNIGHT, 2006).

O caráter crucial da distinção entre risco mensurável e incerteza não mensurável se torna aparente na discussão das teorias do lucro. A competição perfeita considera a ausência da incerteza, onde parte-se do pressuposto que os homens devem saber o que estão fazendo, e não meramente estimar mais ou menos pontualmente. Neste caso, não existe racionalidade limitada e informação incompleta na tomada de decisão dos agentes. Por outro lado, em uma sociedade perfeitamente competitiva será evidente que a essência principal para a competição perfeita é a imperfeição de conhecimento.

Knight (2006) ressalta que a importância da incerteza como um fator que interfere, junto com os trabalhos de competição perfeita de acordo com as leis da teoria pura, necessitam uma verificação dos fundamentos do conhecimento e conduta. As opiniões sob as quais as pessoas agem em seus negócios diários e aquelas que governam as decisões de gerentes de negócios têm pouca similaridade com conclusões alcançadas pelas análises exaustivas e medidas acuradas.

A palavra risco é ordinariamente usada num sentido de perda para referir-se a qualquer tipo de incerteza vista do ponto de vista de uma contingência desfavorável; e o termo incerteza, similarmente, é usado com referência a um resultado favorável. Há uma ambigüidade fatal em ambos os termos, onde o termo risco está relacionado com incertezas mensuráveis ou probabilidades de segurança. Também se podem usar os termos probabilidade ‘objetiva’ e ‘subjéctiva’ para designar respectivamente, risco e incerteza. A diferença prática entre estas duas categorias, risco e incerteza estão na forma de distribuição de resultados em um grupo de possibilidades conhecidas. No caso da incerteza, é impossível formar um grupo de possibilidades porque a situação conta com um alto nível de unicidade. “O melhor exemplo de incerteza está em conexão com o exercício de julgamento ou formação de opiniões como o curso futuro de eventos, cujas opiniões e não conhecimentos científicos guiam a maioria de nossa conduta” (KNIGHT, 2006, p. 233).

Em situações de negócios é raro quando a probabilidade pode ser calculada por uma única situação simples, em que esta classificação tem menos peso do que possa ser suposta. Entretanto, como faz a probabilidade objetiva, é difícil imaginar um indivíduo inteligente considerar qualquer caso singular absolutamente isolado. A única exceção seria em uma decisão onde toda fortuna ou vida do indivíduo esteja em jogo.

Ao fazer julgamentos e em situações de probabilidade, aparecem os dois tipos de elementos iguais: (a) determinar fatores (a qualidade do julgamento, que é mais ou menos estável); (b) fatores verdadeiramente acidentais de uma decisão a outra, de acordo com um princípio de indiferença. A diferença entre a incerteza de uma opinião e uma verdadeira probabilidade é aquela onde não há meios de separá-las e avaliá-las, ainda que seja pelo cálculo a priori e ou por classificação empírica.

Há uma analogia entre os processos inconscientes de “intuição” e a estrutura de deliberação lógica, onde a função dos dois é antecipar o futuro e a possibilidade de previsão parece pertencer à uniformidade da natureza.

Os estudiosos da lógica voltaram sua atenção mais para a estrutura de raciocínio demonstrativo. Desde que os processos de intuição ou julgamento, sejam inconscientes, são inacessíveis para estudo. O problema da estimativa intuitiva muito tem se confundido com a lógica da probabilidade. Um breve exame de julgamentos de probabilidade demonstrou dois tipos, que chamamos a priori e estatística. Não podemos, entretanto, calcular a verdadeira probabilidade a partir de dados externos, mas isto deve derivar de um estudo indutivo de um grande grupo de casos (KNIGHT, 2006, p. 230; 231), que seria a teoria dos grandes números.

A teoria econômica ignorou uma parte da probabilidade ou incerteza, a qual Knight (2006, p. 232-233) se propõe a explicar. “Uma incerteza que pode ser reduzida por qualquer método a uma objetiva, quantitativamente probabilidade determinada, pode ser reduzida a uma certeza completa por casos agrupados”. Incertezas mensuráveis não introduzem no negócio nenhuma incerteza. A tarefa mais presente e a ser perseguida são as conseqüências que esta forma de incerteza, não susceptível à medição e à eliminação. É esta a “verdadeira incerteza”, “que prevenindo teoricamente o perfeito trabalho das tendências da competição dá a forma característica da “empresa” para a organização econômica como um todo, e considera como resultado peculiar do empreendedor” (KNIGHT, p. 2006, p. 232, tradução nossa).

Dentre as simplificações da realidade necessárias para alcance de competição perfeita está a suposição da onisciência, ou seja, o conhecimento perfeito por parte de todo membro do sistema competitivo. Knight (2006) entra a fundo no significado desta suposição e faz uma breve excursão no campo da teoria do conhecimento para clarear as idéias sobre sua natureza

e limitações, bem como elucidar a relação entre conhecimento e comportamento. Também será possível iluminar que um grande grupo de fenômenos econômicos é conectado com a imperfeição do conhecimento.

A competição para serviços produtivos é baseada em antecipações. Os custos de produção tornam-se os preços de serviços produtivos, mudanças nas condições abrem espaço para o lucro, ajustando antecipações e produzindo divergência entre custos e preços de venda, que também seriam equalizados pela competição. Se todas as mudanças ocorressem de acordo com leis universalmente e invariavelmente conhecidas, elas poderiam ser consideradas por um período indefinido antes de sua ocorrência, e não iriam ajustar a porção perfeita do valor do produto entre as agências de contribuição, e ganhos (ou perdas) não ocorreriam. A partir do momento que existe nosso conhecimento imperfeito do futuro, uma consequência de mudança, não a mudança em si, é crucial para compreender nosso problema.

É imaginável (possível) que muitas mudanças ocorram de acordo com leis conhecidas, e de fato, muitas mudanças ocorrem com regularidade suficiente para serem previsíveis de forma genérica. Isto justifica a necessidade por separar em nosso estudo, os efeitos de mudança dos efeitos de ignorância do futuro. “Se quisermos entender o funcionamento do sistema econômico devemos examinar o significado de incerteza; e a partir daí investigar a natureza e função do conhecimento se necessário” (KNIGHT, 2006, p.199).

Diante de adaptações complicadas, toma-se consciência e ocorre uma inferência. Uma explicação de reajuste necessariamente ocorre em termos de estímulo e reação, nessa ordem temporal. Mecanismos científicos de sucesso podem explicar as reações em termos de causas passadas, e será irresistivelmente conveniente para o senso comum pensar sobre isto como uma lembrança de uma situação futura, presente na consciência. O papel da consciência é dar ao organismo este “conhecimento” do futuro (KNIGHT, 2006, p. 200).

O mundo é percebido antes de alguma reação a ele, e a reação não ocorre não sob o que é percebido, mas sempre pelo o que inferido. A forma universal de comportamento consciente é, portanto, uma reação desenhada para mudar uma situação futura inferida no presente momento. Isto envolve percepção e ainda, inferência dupla (KNIGHT, 2006, p.201).

A função da consciência é inferir, e toda consciência é largamente inferencial e racional. Todo raciocínio ocorre do princípio da analogia. Conhece-se o futuro a partir do agora, julga-se o futuro pelo passado. Todos têm um dogma, que é a pressuposição do conhecimento, desta forma: o mundo é feito por coisas, que sob as mesmas circunstâncias sempre se comportam da mesma maneira.

“O problema prático de inferência ou previsão em qualquer situação particular está centrado em um destes dois fatos: quais coisas estamos preocupados ou interessados? E quais são as circunstâncias e quais as condições em que elas atuam?” (KNIGHT, 2006, p. 204).

O progresso da ciência tem consistido, principalmente, na análise de variáveis complexas em constituintes invariáveis. É necessário um novo dogma de idêntica similaridade entre um grande número de coisas. É possível não meramente assumir que a mesma coisa ocorrerá várias vezes do mesmo jeito, mas que o mesmo tipo de coisa ocorrerá do mesmo modo, e que há de fato, um finito, praticamente gerenciável número de tipos de coisas.

Está claro que para viver inteligentemente em nosso mundo, ou seja, para adaptar nossa conduta a fatos futuros, nós devemos usar o princípio que coisas similares em alguns aspectos comportar-se-ão similarmente em certos outros aspectos, sempre quando elas forem muito diferentes em se mover para outros aspectos. Não podemos fazer uma classificação exaustiva das coisas, mas devemos ter vários grupos e substituíveis de acordo com o propósito ou problema em vista, assimilando coisas sob as bases de propriedades comuns e sob as bases de outro.

Somente quando o interesse é restrito a um aspecto muito estreito do comportamento de um objeto, dependente de seus atributos físicos como massa, tamanho, comprimento, elasticidade, que a determinação exata é teoricamente possível; e somente por técnicas refinadas de laboratório que a determinação pode ser atualmente feita. As decisões ordinárias da vida são feitas sob bases de “estimativas” de um caráter superficial e bruto.

O tomador da decisão não raciocina sobre conhecimento, mas “juízo”, “senso comum”, ou “intuição”. “Nós inferimos a partir de nossa experiência do passado como um todo, algo da mesma forma que lidamos com problemas intrinsecamente simples, como estimar distância, peso, ou outras magnitudes físicas, quando instrumentos de medida não estão ao nosso alcance”. O autor cita Marshall para exemplificar que a decisão do homem de negócio é guiada por *trained instinct* ao invés de conhecimento (KNIGHT, 2006, p. 211).

Com relação a problemas do dia a dia, onde rigorosos procedimentos científicos são excluídos, a dificuldade e chance de erro são multiplicadas em grande escala. Nós temos que estimar não somente fatores associados, mas também implicações, graus de dependência.

A probabilidade que interessa aos estudiosos de risco é a estimativa e para isto devemos voltar à lógica de conduta. Nós enfatizamos que a ciência exata da inferência tem pouco lugar na formação de opiniões onde decisões de conduta são baseadas, e isto é verdade se a lógica implícita do caso é previsível depois de exaustiva análise ou julgamento de probabilidade, a priori ou estatístico. Nós agimos sobre estimativas ao invés de sobre

inferências, sobre julgamento ou intuição, e não sobre razão, na maior parte das vezes. Agora, uma estimativa ou julgamento intuitivo é algo como um julgamento de probabilidade.

Os três diferentes tipos de situações de probabilidade são apresentados por Knight: (2006, p. 224; 225).

- Probabilidade a priori. Classificação absolutamente homogênea de instancias completamente idênticas, exceto para fatores realmente indeterminados. Este julgamento de probabilidades está no mesmo plano lógico das proposições de matemática, que também podem ser vistas pelo escritor como “*ultimately*” *inductions from experience*.
- Probabilidade estatística. Avaliação empírica da frequência de associação entre predicados, não analisáveis na variação de combinações de alternativas provavelmente iguais. Deve ser enfatizado que qualquer alto grau de confiança que as proporções encontram no passado irão continuar no futuro, ainda baseadas em um julgamento a priori de indeterminação. Duas complicações são mantidas separadas: primeiro, a impossibilidade de eliminar todos os fatores não realmente indeterminados; e o segundo, a impossibilidade de enumerar igualmente alternativas prováveis envolvidas que determinam seu modo de combinação, avaliando a probabilidade pelo cálculo a priori. A principal característica distintiva deste tipo é que ela permite uma classificação empírica de instancias.
- Estimativa. A distinção aqui é que não há bases válidas de qualquer tipo para classificação de situações. Esta forma de probabilidade está envolvida nas maiores dificuldades da lógica, e nenhuma discussão muito favorável pode ser dada, mas sua distinção com relação a outros tipos de probabilidade deve ser enfatizada e algumas de suas complicações indicadas.

A probabilidade estatística é praticamente impossível de ser alcançada. E está claro que a diferença entre esta e o terceiro tipo onde toda classificação é excluída é uma questão de nível somente. “O homem de negócio não somente faz a melhor estimativa possível do resultado como também estima a probabilidade de sua estimativa estar correta”. O grau de certeza ou de confiança sentida na conclusão não pode ser ignorado. A ação que segue uma opinião depende da quantidade de confiança nesta opinião atuando como favorável a ela. (KNIGHT, 2006, p. 226). Portanto, dois exercícios de julgamentos separados são necessários: a formação de uma estimativa; e a estimativa de seu valor.

A capacidade para formar julgamentos corretos é o principal fato que faz um homem ser útil nos negócios. A estabilidade e sucesso da empresa de negócio em geral, são largamente dependentes da possibilidade de estimativa de poderes dos homens de negócios. O

juízo ou estimativa de valor de um homem é de natureza complexa. Mais ou menos baseado na experiência e observação do resultado de seus prognósticos, é indubitavelmente, principalmente depois juízo intuitivo ou indução inconsciente, como se preferir.

Considera-se também o sentimento intuitivo do gestor que uma situação ocorrerá eventualmente de certa maneira; e este sentimento pode inspirar uma segurança deliberada por sua força e persistência. Entretanto, não se pode transformar esta investigação para cobrir todos os aspectos de decisão de homem de negócio, senão isto viraria um catálogo de superstições (KNIGHT, 2006).

“Os fatos mais fundamentais com relação à incerteza de nosso ponto de vista são: primeiro, a possibilidade de redução pelo agrupamento de possibilidades; segundo, as diferenças entre indivíduos na relação com a incerteza, abrindo espaço a especialização de função” (KNIGHT, 2006, p. 243). Também familiar é a diferença entre indivíduos cujos atributos são as diferenças na capacidade de mudança ou desenvolvimento entre várias linhas. Conhecimento é mais uma questão de aprendizagem do que de exercício de juízo.

Há ainda, outra possibilidade de direcionar atividades industriais mais ou menos num caminho onde uma incerteza menor esteja envolvida. “O volume de incerteza efetiva em uma situação de conduta é o grau de confiança subjetiva sentida no ato contemplado como uma correta adaptação para o futuro” (KNIGHT, 2006, p. 242). Para se dizer que certo evento é contingente ou ‘possível’ ou ‘pode acontecer’ é equivalente a dizer que ‘estas coisas’ têm sido conhecidas por terem acontecidas antes, e ‘estas coisas’ constituem uma classe de casos formados em algum grau. “O principal sujeito para investigação é, portanto, o grau de assimilação, ou a quantidade de homogeneidade de classes asseguráveis”; o grau de unicidade de vários tipos de contingências de negócios (KNIGHT, 2006, p. 247). Vários estágios do exercício de juízo, mesmo se tratando dos mais variados problemas, mostram uma tendência de aproximar constância e previsibilidade de resultados quando agregadas em grupos.

Autores consideram esta explanação acerca da incerteza de Knight um mal entendido (LEROY; SINGELL, 1987), entretanto, reconhecem sua contribuição para uma visão moderna, onde agentes são chamados para assumir sempre que há uma situação de probabilidade subjetiva. Os autores dão o mérito merecido à Knight afirmando que sua discussão sobre falhas de mercado é uma antecipação considerável da moderna literatura.

Frank Knight trata a idéia de lucro empreendedor residual; o autor parte dos lucros contábeis ganhos com o aproveitamento de uma oportunidade, atribuível ao custo de oportunidade de todos os recursos que o empreendedor utilizou, incluindo força de trabalho,

reputação, etc. (SULL; ESCOBARI, 2004, p. 42). Frank Knight foi um dos primeiros economistas a analisar sistematicamente como a incerteza influencia a capacidade dos executivos de tomar decisões de negócio. Apesar de a distinção de Knight entre risco e incerteza ser algo confusa, e sua exposição por vezes nebulosa, uma leitura cuidadosa revela uma argumentação clara.

O Quadro 2 sintetiza as idéias de risco e incerteza na perspectiva de Knight.

Conceito	Nome 1	Nome 2	Diferença prática	Exemplo
Risco	Incerteza mensurável (ou probabilidade de segurança)	Probabilidade objetiva	Está na formação de distribuição de resultados em um grupo de possibilidades conhecidas	Exercício de estimativa de vendas com base nos registros de um ano passado.
Incerteza	Incerteza não mensurável	Probabilidade subjetiva	Neste caso é impossível formar um grupo de possibilidades porque a situação conta com um alto nível de unicidade	Exercício de julgamento ou formação de opiniões como o curso futuro de eventos, cujas opiniões e não conhecimento científico, guiam a maioria de nossa conduta.

Quadro 2: Conceito Incerteza e Risco para Knight

Fonte: A autora, baseada em Knight (2006)

“O grau de incerteza é um produto de duas médias probabilísticas. Os tipos de incerteza objetiva e subjetiva podem estar envolvidos ao mesmo tempo; a opinião ou previsão pode ser a estimativa de uma probabilidade objetiva” (KNIGHT, 2006, p. 237).

A incerteza é menor em grupos de casos do que em situações singulares. No caso da probabilidade a priori, a incerteza tende a desaparecer com o aumento do grupo. A estabilidade e sucesso da empresa de negócio em geral, são largamente dependentes da possibilidade de estimativa de poderes dos homens de negócios. Considera-se também o sentimento intuitivo do gestor que uma situação ocorrerá eventualmente de certa maneira; e este sentimento pode inspirar uma segurança deliberada por sua força e persistência. Assim, Knight (2006, p. 237) afirma que “a incerteza é menor em grupos de casos do que em situações singulares”.

2.3.2 A Incerteza Subjetiva segundo outros autores

Pesquisadores da gestão estratégica têm olhado a ligação entre ambiente – organização em termos da estrutura do mercado competitivo e estratégias das firmas, geralmente ultrapassando o processo humano de produzir as estratégias. Por outro lado, teóricos organizacionais têm visto esta ligação em termos dos atributos ambientais de mudança,

complexidade, ou incerteza, e em termos dos atributos organizacionais da estrutura formal, orientações de metas e estilos de decisão (BOURGEOIS, 1980).

A perspectiva da incerteza da informação é usada por Barnard (1938) e é construída pelo pressuposto que a incerteza surge pela ausência de informação perfeita sobre o ambiente; dentre estes estão Lawrence e Lorsch (1967), Perrow (1967), Duncan (1972) e Milliken (1987). A partir de Perrow (1967) e Lawrence e Lorsch (1967), a incerteza passou a fazer parte do estudo de variáveis ambientais. Inicialmente, a incerteza foi vista em termos de processos operacionais, onde Perrow (1967) focou na frequência com as quais as rotinas da organização são quebradas e a extensão de busca por alternativas quando interrupções ocorrem, como indicadores de incerteza relativa. Na mesma linha, Huff (1978) define incerteza como atributo de rotinas de situações complexas complicados por fatores internos e externos à organização.

Lawrence e Lorsch (1967) foram precursores na elaboração de um instrumento para medir variáveis ambientais, e centram a incerteza do ambiente externo em três fatores: clareza da informação; confiabilidade de relacionamentos causais; e intervalo do retorno definitivo com relação aos resultados.

Duncan (1972) sugere que o número de similaridades de fatores considerados em uma decisão e a extensão e frequência da mudança em fatores considerados contribuem para a incerteza. Seu estudo foi baseado em vinte e dois grupos de decisão em três empresas e em três organizações de pesquisa e desenvolvimento, para identificar as características do ambiente que contribuem para a decisão diante da incerteza. Duas dimensões do ambiente foram identificadas. A dimensão simples-complexa foi definida como um número de fatores levados em consideração na tomada de decisão. A dimensão estático-dinâmica é vista como o grau destes fatores no ambiente de tomada de decisão e que são basicamente os mesmos, ou em um processo contínuo de mudança. Resultados indicam que indivíduos em unidades de decisão com ambiente dinâmico e complexo experimentam um maior número de incertezas na tomada de decisão. Os dados também indicam que a dimensão estático-dinâmica do ambiente é um contribuinte mais importante de incerteza, que a dimensão simples-complexa.

A incerteza ambiental e as dimensões do ambiente são definidas, no estudo de Duncan (1972), segundo a percepção dos membros da organização. As pesquisas indicaram que há diferenças entre indivíduos na sua percepção e tolerância para ambigüidade ou incerteza (ADORNO et al., 1950; BERLYNE, 1968).

Duncan (1972) em sua análise de ambiente considera este como a totalidade de fatores físicos e sociais que são levados diretamente em consideração no comportamento de tomada

de decisão dos indivíduos na organização. Se o ambiente é definido desta forma, existem fatores como os limites da organização ou específicos das unidades de decisão, que também devem ser considerados como parte do ambiente. É feita, entretanto, uma diferenciação entre sistema interno e ambiente externo.

O ambiente interno consiste nos fatores físicos e sociais relevantes com os limites da organização ou específicos da unidade de decisão que são levados, diretamente, em consideração, no comportamento de tomada de decisão dos indivíduos naquele sistema.

O ambiente externo consiste naqueles fatores físicos e sociais relevantes fora dos limites da organização ou específicos da unidade de decisão que são levados, diretamente, em consideração. A conceituação de Duncan (1972) parece coerente para uma análise de como a organização lida com a incerteza, contudo, este projeto propõe um corte no escopo de análise e centra sua atenção nas variáveis do ambiente externo. Presser (2005, p. 82) observa que:

[...] as incertezas de que os gestores se dão conta, nas considerações de Duncan (1972), estão mais relacionadas com a dimensão de estabilidade e não com a dimensão de complexidade. Enquanto que a dimensão estabilidade presume a burocratização, a dimensão complexidade presume a descentralização.

Clareza e disponibilidade de informação; estabilidade de relacionamentos; complexidade e interrupções da tecnologia organizacional aparecem como aspectos críticos do contexto de decisão, os quais continuarão sendo importantes para o estudo de incerteza.

Outro aspecto que tem recebido menos atenção é a uniformidade (consenso) entre os respondentes para o contexto, ao invés de focar na tomada de decisão. A uniformidade na interpretação de um contexto é, em geral, uma ajuda para o tomador de decisão. A ausência do consenso entre as pessoas contribui para o aumento da incerteza que circunda a tomada de decisão; além disso, ela provê uma sinalização para o risco, com decisões controversas.

As distinções tornam-se possíveis pelo isolamento de incerteza consensual. Distinções entre características da indústria e fatores individuais são tidas como sujeito da incerteza consensual, que é definida como uma variância, ou ausência de consenso, entre dois ou mais observadores de um contexto de decisão. A medida é relativa, a partir do momento que a diferença entre observadores é sempre esperada. A incerteza consensual pode ser vista como uma medida de aprendizagem entre um grupo de indivíduos. Espera-se maior incerteza consensual em indústrias mais novas; e após uma crise; ou em períodos de substituição rápida de pessoal. O consenso maior pode vir com experiências compartilhadas no contexto da decisão. “A incerteza consensual é limitada a um conjunto de fatores de cada indústria” (HUFF, 1978, p. 653).

A incerteza consensual pode ser medida entre (1) o mesmo grupo ao longo do tempo; (2) entre diferentes grupos na mesma situação, ou (3) entre indivíduos ou grupos em diferentes situações. Quanto maior a divergência, maior é a incerteza consensual.

O valor prioritário do conceito de incerteza consensual é chamar atenção da variância do fato para a variância daqueles que percebem o fato. É levar a sério a noção de definições relativas da realidade, valores individuais e aprendizado experimental; o mais importante é levar o respondente a olhar ambientes incertos. O que é incerteza para uma pessoa não é para outra. O que parece não estar claro, de repente muda de lado e vice-versa. Estas percepções são compartilhadas em questões naturais e auxiliam a criação de mudanças em condições e interpretações (HUFF, 1978).

Para condições onde a previsibilidade é possível, há noções de comportamento apropriado. Tarefas e estruturas organizacionais devem ser diferenciadas, flexíveis e diversas. O estilo de decisão deve ser responsivo para a nova informação, ao invés de se prender no desempenho do passado.

Outro autor importante na discussão de incerteza é Milliken (1987), que define incerteza como inabilidade percebida do indivíduo em prever algo, e esclarece que a origem da incerteza está no ambiente externo à organização. A autora chegou a três tipos de incerteza ambiental percebida: ser capaz de perceber mudanças no ambiente; efeito da incerteza, que é a capacidade de o administrador compreender como as mudanças do ambiente afetarão a empresa; e a incerteza de resposta, ou seja, segurança para responder às alterações nas condições do ambiente externo.

Milliken (1987) acredita que muitos administradores não percebem a incerteza como um aspecto a ser tratado; e defende que os determinantes dos efeitos da incerteza e da certeza, avançariam o conhecimento das diferenças organizacionais e na efetividade estratégica. Este estudo se baseará na operacionalização de incerteza de Milliken (1987) sob a perspectiva dos três tipos de incerteza compondo a incerteza ambiental percebida; esta será mais bem detalhada na seção metodológica.

Quando a organização não percebe incerteza do ambiente, o planejamento estratégico pode ser afetado de duas maneiras: os administradores levarão mais tempo e recursos na pesquisa do ambiente do que aqueles que reconhecem e conseguem dimensionar a incerteza ambiental, ou seja, estabelecer e compreender as probabilidades de vários eventos ou mudanças no ambiente. Outro aspecto é que a tomada de decisão se torna mais previdente; administradores que sentem muita incerteza não conseguem identificar oportunidades e ameaças com qualquer grau de confiança. Dado o fato que o contexto ambiental não é bem

entendido e a capacidade para avaliação racional das alternativas estratégicas seja limitada, a percepção do estado de incerteza está provavelmente relacionada a várias estratégias genéricas desenhadas para proteger funções-chaves da organização (MILLIKEN, 1987).

Turbulências do lado da demanda aumentam incerteza de sucesso de novos produtos por causa da inabilidade da firma de entender por completo as características do ambiente em determinado momento (SUBBA NARASIMHA, 2001); o autor conclui que conhecimento organizacional e aprendizagem são importantes fontes para sustentar vantagem competitiva. Seu trabalho focou na explicação da propriedade específica do conhecimento útil para a sobrevivência de organizações em ambientes turbulentos.

Schwartz e Zozaya-Gorostiza (2003) pesquisaram o setor de tecnologia de informação (TI), mais especificamente no segmento de projetos, onde identificaram um grande crescimento nas duas últimas décadas e reconhecem que tal ambiente é acompanhado de alta incerteza. A estrutura de um projeto deste tipo é uma consequência de decisões gerenciais e caracteriza-se por um alto potencial de retorno, alta incerteza e retornos indiretos.

Em sua obra intitulada “A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda”, Keynes (1984) examina a expectativa de longo prazo sobre os fatores que determinam a renda esperada de um ativo; nas palavras do autor:

As considerações sobre as quais se baseiam as expectativas de renda esperadas são, em parte, fatos existentes que se pode supor sejam conhecidos mais ou menos com certeza e, em parte, eventos futuros que podem ser previstos com um maior ou menor grau de confiança (KEYNES, 1984, p. 123).

O autor insere o caráter de longo prazo sobre as expectativas porque justifica que na expectativa de curto prazo, os produtores fazem a estimativa do que poderão obter pelo produto acabado. A noção de incerteza de Keynes (1984), trata da formação de expectativas, ou seja, na atribuição de “grande importância a tópicos que para nós são muito incertos”. O autor explica que o homem se deixa guiar, em grande parte, pelos fatos que merecem sua confiança, mesmo se a relevância dos fatos for menos decisiva para os resultados esperados do que outros fatos a respeito dos quais o conhecimento do homem é vago e limitado.

O estado da expectativa de longo prazo, que serve de base para as nossas decisões, não depende, portanto, exclusivamente do prognóstico mais provável que podemos formular. Depende, também, da confiança com a qual fazemos este prognóstico – à medida que ponderamos a probabilidade de o nosso melhor prognóstico revelar-se inteiramente falso. Se esperarmos grandes mudanças, mas não tivermos certeza quanto à forma precisa com que tais mudanças possam ocorrer, nosso grau de confiança será, então, fraco (KEYNES, 1984, p. 124).

Percebe-se que Keynes (1984) emprega o termo “estado de confiança” para destacar a consequência do conhecimento incompleto do homem de negócio, podendo ser compreendida como fatos e questões não possíveis de serem previsíveis, ou seja, dotadas de incerteza. Mais importante do que o estado de confiança empregado em uma decisão, o autor aponta como o fato de maior importância, “a extrema precariedade da base do conhecimento sobre o qual temos que fazer os nossos cálculos das rendas esperadas” (KEYNES, 1984, p. 125).

O autor ainda reconhece que “os homens de negócios privados fazem um jogo que é uma mescla de habilidade e de sorte, cujos resultados médios são desconhecidos pelos jogadores que dele participam”. Ainda atribui a tentação de arriscar a sorte como característica da natureza humana e o fato da separação entre a propriedade e a gestão dos negócios, em parte favorece os investimentos e, por outro lado, contribui para agravar a instabilidade do sistema. O autor supõe que a avaliação do mercado existente, seja qual for a maneira que ela se chegou, é singularmente correta em relação ao conhecimento atual dos fatos que influirão sobre a renda do investimento, e só mudará na proporção em que o conhecimento variar, embora no plano filosófico essa avaliação não possa ser univocamente correta, uma vez que o conhecimento atual não fornece as bases suficientes para uma esperança matematicamente calculada. “O método convencional de cálculo acima indicado será compatível com um considerável grau de continuidade e estabilidade em nossos negócios, enquanto pudermos confiar na continuação do raciocínio” (KEYNES, 1984, p. 127). Keynes (1984, p. 132;133) comentando sobre a incerteza para o homem de negócio afirma que o único remédio radical para as crises de confiança que afligem a vida econômica do mundo moderno seria restringir a escolha do indivíduo à única alternativa de consumir a sua renda, ou servir-se dele para encomendar a produção de bens específicos de capital. Além da causa devida à especulação, a instabilidade econômica encontra outra causa, inerente à natureza humana, no fato de que grande parte das nossas atividades positivas depende mais do otimismo espontâneo do que de uma expectativa matemática, seja moral, hedonista ou econômica. A partir da perspectiva de uma teoria geral do comportamento sob incerteza, talvez a maior contribuição de Keynes fosse destacar os limites da probabilidade na determinação da conduta; a propensão ao agir depende do estado de confiança do investidor, que pode ser interpretado como uma avaliação do grau de crença absoluta em uma dada situação (DOW; HILLARD, 1995, p. 193).

LeRoy e Singell (1987) também se ocuparam em analisar os antecedentes intelectuais da distinção entre risco e incerteza. Os autores apontam posições divergentes da incerteza de Knight e a semelhança de conceitos de incerteza entre Knight e Keynes. A tese de Knight não

tinha a intenção de se referir se os agentes são capazes de formar probabilidades subjetivas com a distinção de risco e incerteza; ao contrário, na visão de Knight, agentes têm probabilidades subjetivas mesmo em casos de incerteza. São entendidas como situações de incerteza aquelas nas quais o cálculo probabilístico não é possível. Entretanto, Le Roy e Singell (1987) defendem que sempre existe probabilidade subjetiva, seja pela imprevisibilidade dos fatos, seja pela falta de conhecimento do agente. Com isso se propõe as primeiras hipóteses do estudo: Hipótese 1: Quanto maior a incerteza subjetiva percebida no ambiente externo, maior a cooperação nas relações interorganizacional. Esta hipótese trata da relação entre a percepção de incerteza subjetiva no nível individual e a ocorrência de cooperação interorganizacional, ou seja, no nível organizacional. A unidade de análise principal é a relação em si, estabelecendo elos entre o indivíduo, grupo e organização.

A teoria dos jogos (BRADENBURGER; NALEBUFF, 1996) e teoria da cooperação (AXEROLD; 1984; HEIDE; MINER, 1992) orientam o estabelecimento da hipótese 2: A extensão da relação, longevidade, e ambigüidade de desempenho, estimulam a cooperação nas relações interorganizacionais. Esta relação também tem sido estudada por outros autores (WILLIAMSON, 1975; BRADACH; ECCLES, 1989; SHERVANI et al., 2007) visando ampliar a compreensão dos modelos híbridos de governança.

2.3.3 A Incerteza e a Racionalidade Limitada

Simon precipitou um tipo de revolução na microeconomia. Esta revolução tem haver com o processo de tomada de decisão na organização diante de incerteza ou não, onde alega que o "homem racional" freqüentemente assumido no meio microeconômico está distante da realidade. Ele não é certamente o primeiro a chegar a esta crítica, mas ele é o mais conhecido no desenvolvimento deste tema (NEWSCHOOL, 2009).

Simon (1955) buscou compreender o processo de escolha do homem como elemento para a definição do significado de comportamento racional, considerando que o estado da informação pode ser visto tanto como característica do tomador de decisão, como de seu ambiente. Segundo o autor, não são objetos do cálculo racional: (1) o conjunto de alternativas disponíveis para escolha; (2) o relacionamento que determina o ganho ou satisfação como uma função de alternativas; e (3) a ordem das preferências dentre as prioridades.

O conceito clássico de racionalidade envolve a definição de procedimentos de escolha racional correspondente à teoria dos jogos e modelos probabilísticos; seleciona-se posteriormente a alternativa comportamental cujo resultado possui a maior chance de escolha (SIMON, 1955). O autor procurou construir definições de "escolha racional", ou aproximação

da racionalidade visando prover algum material para a construção de uma teoria de comportamento de um homem individual ou grupo de indivíduos, responsáveis por tomar decisões no contexto organizacional.

A abordagem de Simon, parte da perspectiva que a modelagem da racionalidade dos agentes [econômicos ou não] deve considerar a complexidade do ambiente onde os agentes estão inseridos, mas não deve reduzi-la a um único postulado psicológico, como a maximização da utilidade em economia. Este tipo de abordagem reducionista, na perspectiva dos autores, prece ser mais adequada para o estudo da estrutura do ambiente onde os agentes (pessoas ou animais) estão inseridos do que ao estudo da natureza do comportamento destes organismos. Uma teoria que supere a simples reflexão do ambiente onde os agentes estão inseridos e se torne uma teoria psicológica da racionalidade humana precisa estabelecer claramente onde se posicionar. Para os autores esta teoria "precisa olhar para dentro do sujeito" a partir de dois aspectos fundamentais: (a) nos limites de sua habilidade para determinar o que é um "comportamento ótimo"; (b) na sua habilidade para executá-lo, se puder determiná-lo (NEWEL; SIMON, 1970, p. 55).

O foco modifica-se então do acesso à informação incompleta e à capacidade de aprendizado, para uma perspectiva onde o processo de cálculo do comportamento adequado toma uma importância maior. O modelo modifica-se rumo a um maior realismo. O problema deixa de ser "(...) *finding the right course of action (substantive rationality) to finding a way of calculate what that course of action is (procedural rationality)*" (SIMON, 1981, p. 33-34).

Simon (1981, p. 43) considera dois aspectos difíceis de tratamento: a incerteza em relação a eventos externos, e, a existência de expectativas mútuas. Segundo o autor, a incerteza está associada a uma série de fontes e de problemas que vão desde presença de imprecisão na informação disponível para o agente econômico até a existência de eventos que alteram fundamentalmente a estrutura do ambiente onde o agente econômico toma decisões. O segundo elemento é a existência de mútuas expectativas, associadas com a construção, pelos agentes econômicos, de algum modelo plausível para a antecipação da trajetória futura do ambiente. O uso de modelos de previsão pelos agentes que considere o comportamento de outros agentes leva a um paradoxo de auto-referência. A superação deste paradoxo na economia real passa, para Simon (1981, p. 46) pela compreensão de que a racionalidade dos agentes é limitada e é isto que faz com que as instituições existam e funcionem.

Ao assumir a possibilidade de limites no acesso à informação e a heterogeneidade dos modelos dos agentes econômicos, abre-se espaço para a inclusão da incerteza como um aspecto fundamental do comportamento e da formação das expectativas dos agentes

(MINSLEY, 1996). Modelar o comportamento dos agentes de uma forma mais plausível, portanto, impõe supor e tratar a presença da incerteza no ambiente no qual as decisões são tomadas de maneira descentralizada. Neste, a modelagem de agentes com capacidades cognitivas e computacionais limitadas tem como ponto de partida a racionalidade processual de Simon. Leroy e Singell (1987) reconhecem as contribuições de Knight para uma visão moderna, em que agentes são chamados a assumir seu papel quando há uma situação de probabilidade subjetiva. Os autores dão o crédito merecido a Knight afirmando que sua discussão sobre as deficiências do mercado é um avanço considerável para a literatura moderna.

2.4 Os Valores Básicos

Para compreender valores individuais, ou básicos, foi feita uma análise comparativa de conceitos a partir dos trabalhos de Kluckhohn (1951), Rockeach (1973), Schwartz (1994), Rohan (2000) e Gouveia (2003). Para tal, serão identificadas as definições de valores individuais, suas funções, antecedentes, consequentes e bases teóricas utilizadas pelos autores.

Kluckhohn (1951) esclarece que não há consenso acerca do conceito de valores humanos, seja na filosofia, economia, psicologia, sociologia ou antropologia; Rohan (2000, p. 255), de certa forma, concorda com o autor, ao dizer que “a palavra valor está aberta ao abuso do uso por não-psicólogos e psicólogos”; por isto a autora propõe uma revisão em trabalhos desta área para depois propor uma definição do conceito de valor que o distingue de construtos relacionados.

Rohan (2000) sugere uma síntese do uso da palavra Valor: Como um verbo, refere-se ao processo de averiguar o mérito de uma entidade com relação a uma estrutura de sistema de valor abstrata; como um nome: valor se refere ao resultado desse processo; este julgamento de valores pode ser formado quando se encontram novas entidades ou quando julgamentos estabelecidos são desafiados; como uma atitude: descreve avaliações de entidades específicas e na visão da contextualização do sistema de valores, é visto como uma estrutura cognitiva efetivamente alterada.

Gouveia (2003, p. 432) compartilha com Rohan (2000), uma vez que “os valores são usualmente definidos com referência a outros construtos, que têm significados próprios e bem definidos, é difícil reconhecer sua própria legitimidade”. Segundo o autor, os valores precisam ser pensados com independência destes construtos; eles poderiam referir-se unicamente à sua origem ou a algum processo cognitivo subjacente.

No Quadro 3 é apresentada uma síntese das definições de valores individuais extraídas dos artigos de tais autores.

Ano	Autor	Conceito Valores Individuais
1951 p. 439	Kluckhohn	“Um valor é uma <u>concepção</u> , explícita ou implícita, própria de um indivíduo, ou característica de um grupo, acerca do desejável, que influi a seleção de modos, meios e finalidades de ações acessíveis”.
1973 p. 5	Rokeach	Um valor é uma <u>crença</u> duradoura de um modo específico de conduta ou estado final de existência individualmente ou socialmente preferível em oposição a outro.
1994	Schwartz	Valor como <u>metas</u> trans situacionais desejáveis, variando em importância, que servem como <u>princípios</u> guia na vida de uma pessoa ou em uma entidade social.
1999	Schwartz	Valor como <u>concepções</u> do desejável que guiam maneiras como atores sociais (líderes organizacionais, mentores e indivíduos) selecionam ações, avaliam pessoas e eventos, explicando suas ações e avaliações.
2000	Rohan	Valores são <u>princípios</u> analógicos implícitos, construídos a partir de julgamentos sobre a capacidade de coisas, pessoas, ações e atividades, permitindo-lhes melhores formas de viver.
2003	Gouveia	Valores são <u>categorias de orientação</u> , vistas como desejáveis; baseadas nas <u>necessidades</u> humanas e nas pré-condições para satisfazê-las; estas categorias são assumidas por atores sociais, podendo variar na sua magnitude e nos elementos constitutivos.

Quadro 3: Conceitos de Valores por diversos autores

Fonte: Autor, 2007

Quando Kluckhohn (1951) relaciona valor à concepção ele está afirmando que os valores humanos são produtos do meio cultural, dando uma abordagem antropológica ao conceito e atribuindo um caráter antecedente e conseqüente ao mesmo. Antecedente no sentido que os valores humanos influenciam na seleção de modos, meios e finalidades de ação acessíveis; e conseqüente, ao mesmo tempo, na medida em que considera que valores humanos são produtos do meio.

Já Rokeach (1973) apresenta valor como crença duradoura que orienta condutas e modos de existência, tanto individualmente como socialmente preferível; neste sentido o autor dá ao conceito uma abordagem psicológica, com caráter antecedente, pois a crença (ou valor) é que conduz modos de existência. Segundo o autor, os antecedentes dos valores humanos podem ser traçados na cultura, sociedade, instituições e personalidade; e as conseqüências destes valores serão manifestadas em todos os fenômenos que os cientistas sociais puderem considerar.

Schwartz (1994) também confere uma abordagem psicológica ao conceito de valor, relacionando-o, num primeiro momento com metas desejáveis e que servirão de princípios guia na vida das pessoas e sociedades. Num segundo momento, Schwartz (1999) relaciona

valor com concepção, assim como Kluckhohn (1951), ainda no sentido de guias para o que chama de atores sociais. Quando o autor se refere a princípio guia, está colocando o conceito valor como antecedente às ações e escolhas humanas; entretanto, quando afirma que valores explicam, também, ações e avaliações, ele transfere ao conceito um caráter conseqüente.

Rohan (2000) confere ao conceito, caráter antecedente e psicológico, enquanto princípios que são construídos a partir de julgamentos com o fim de proporcionar melhores formas de viver. A autora ainda esclarece que valores podem ser individuais ou compartilhados; e então relata que valores sociais são crenças sobre os valores de grupos e os segmentos sociais que influenciam o comportamento. Os valores sociais influenciam os valores organizacionais declarados. Em âmbito de grupo ou social, valores aparecem como antecedentes por representarem o que vem antes das ações do grupo, mas também são conseqüentes dos valores individuais por serem estes os responsáveis pela formação dos princípios das categorias de grupos ou sociais.

E por fim, Gouveia (2003), define valores como categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las; dando ao conceito um caráter antecedente e uma abordagem psicológica. Gouveia (2003) ainda esclarece que valores básicos não são tipos motivacionais de valores, são simplesmente valores, descritos por dois itens cada um.

Dentre as funções atribuídas aos valores individuais, pode-se sinteticamente dizer, sem querer ignorar as riquezas de seus escritos, que todos eles relacionam os valores humanos com a função de influenciar (KLUCKHOHN, 1951), permitir (ROHAN, 2000), guiar e orientar (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1994; 1999) as escolhas feitas em vida, seja em nível individual ou em nível social. Rohan (2000), entretanto, acrescenta que estas escolhas se dão de modo a permitir melhores formas de viver a seus atores.

Gouveia (2003, p. 432) avança na determinação da função de valores, quando a relaciona com categorias de orientação, sendo esta orientação embasada, explicitamente, pelas necessidades humanas. O autor relata que “poderia ser mais conveniente identificar as necessidades humanas como sendo a fonte dos valores”; contudo, reconhece que os autores Rokeach e Schwartz reconhecem esta importância, mas, “não obstante, nenhuma teoria unificada e específica das necessidades é encontrada no trabalho destes autores”.

Para Rokeach (1973) a função dos valores individuais é determinar padrões que orientam a realização de atividades; auxiliar na resolução de conflitos e na tomada de decisão, além de expressar necessidades humanas em um contexto social.

2.4.1 Sistemas e estruturas de valores básicos

Rokeach (1973) foi o primeiro a propor um Sistema de valores; que vem a ser uma organização duradoura de crenças relativas a modos preferíveis de conduta ou estados de existência que se distribuem num *continuum* de importância relativa, organizados hierarquicamente. São 18 Valores terminais (sociais e pessoais) e 18 Valores instrumentais (morais e de competência).

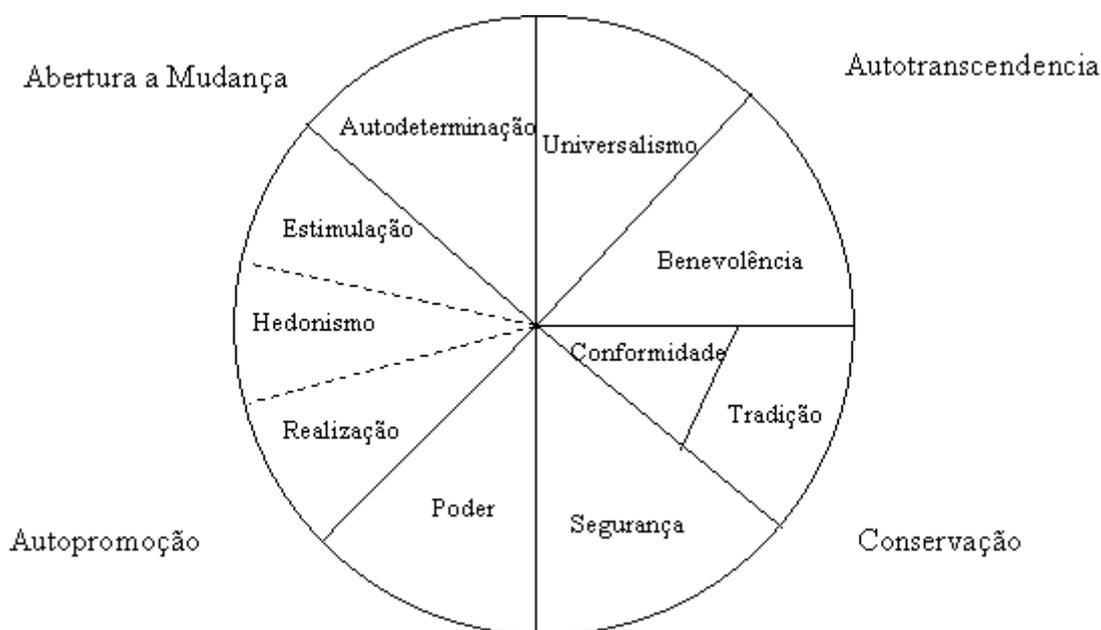


Figura 11: Estrutura teórica da relação entre valores

Fonte: Schwartz, 2005

A teoria de valores de Schwartz (1994) identifica as principais características dos valores da seguinte forma: (1) Valores são crenças; (2) Os valores são um construto motivacional; (3) Valores transcendem situações e ações específicas; (4) Valores guiam a seleção e avaliação das ações, políticas, pessoas e eventos; (5) Os valores são ordenados pela importância relativa aos demais.

O autor acrescenta que o que distingue um valor de outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa; esses tipos motivacionais tendem a ser universais porque estão baseados em um ou mais dos três requisitos básicos à existência humana, com os quais todos eles ajudam a lidar; veja Quadro 4.

Conjunto de Valores	Metas Motivacionais
Abertura a mudança	Autodireção e estimulação
Auto-determinação	Independência de pensamento e ação; criar e explorar
Estimulação	Manter-se em excelente nível de ativação; excitação, novidade e o desafio na vida
Hedonismo	Prazer, procura satisfazer seus desejos; curte os prazeres da vida, quer gozar a vida
Conservação	Conformidade, tradição e segurança
Conformidade	Restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis
Segurança	Estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa
Tradição	Respeito, compromisso, e aceitação dos costumes e idéias que uma cultura impõe ao indivíduo
Autotranscendência	Universalismo e benevolência
Universalismo	Entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem estar da humanidade e a natureza
Benevolência	Preservação e promoção do bem estar das pessoas próximas
Autopromoção	Hedonismo, realização e poder
Realização	Realizar padrões internos de excelência
Poder	Status social e o prestígio

Quadro 4: Conjunto de Valores e Tipos Motivacionais de Schwartz

Fonte: Adaptado de Schwartz, 1994

Schwartz (1999) propôs quatro tipos de valores organizados em duas dimensões bipolares opostas. A dimensão 1 representa num extremo a abertura à mudança e conservação no outro. Esta dimensão é relativa ao conflito de motivar-se pelos próprios interesses intelectuais e emocionais numa direção não prevista e incerta *versus* a preservação do *status quo* e do relacionamento com os outros, instituições e tradições. A dimensão 2 representa em um extremo a autopromoção e no outro está a auto transcendência e ela é relativa ao conflito de ser motivado pela promoção e interesses próprios, mesmo a custo de outros em oposição a ser motivado pela transcendência do egoísmo e promover o bem estar dos outros, quer próximos ou distantes e da natureza

Cada valor de ordem superior reúne um conjunto de valores que consistem em metas motivacionais que orientam as pessoas ao longo da vida (ver Quadro 4).

Rohan (2000) defende a idéia da necessidade de desenvolvimento do potencial humano, cuja alternativa é a melhor forma de viver, significando o “desejável” mediante valores sociais, ou de grupos como da família, da organização, entre outros. A autora esclarece que as prioridades dos valores humanos mudarão em resposta ao ambiente em que estão. Baseando-se no sistema de valores proposto por Schwartz (1994), por acreditar que sua teoria fornece uma estrutura para investigação das coordenadas fundamentais do comportamento, a autora propõe relações entre as prioridades de valores pessoais e sociais, visões de mundo, ideologias e decisões com base em atitudes e comportamentos (Figura 12).

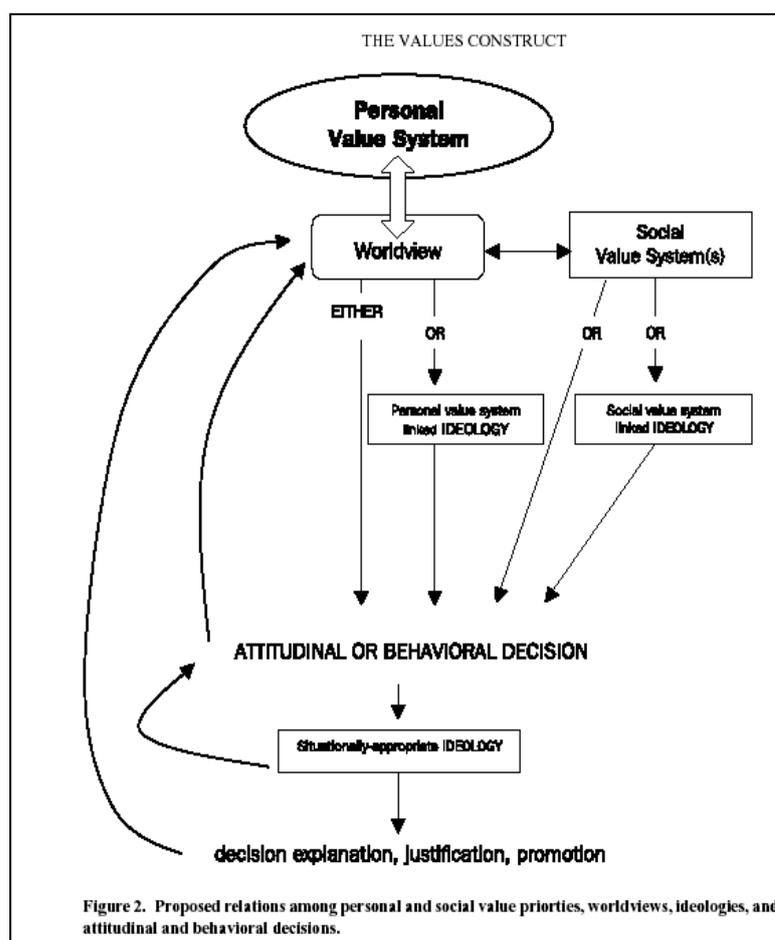


Figura 12: Esquema de Relações de Valores pessoais e sociais
 Fonte: Rohan, 2000

O trabalho mais recentemente publicado é o de Gouveia (2003), onde o autor discute uma tipologia nova dos valores, baseada nas necessidades humanas. Mais especificamente, o autor apresenta evidências empíricas em relação a três aspectos que a apóiam: (a) a adequação da estrutura interna dos valores básicos; (b) sua convergência com a teoria proposta por Schwartz e, finalmente, (c) a correlação dos valores com o grau de religiosidade das pessoas, dois construtos que têm sido relacionados em estudos prévios.

Gouveia propõe um modelo teórico que foi construído tendo em consideração a existência de uma relação entre os valores e as necessidades, em concordância com Rokeach (1973). O autor utiliza o termo “valores básicos”, que são definidos como categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que as constituem. Entretanto, o autor faz uma crítica à base teórica utilizada por outros autores, sugerindo que se buscasse uma teoria que tratasse das necessidades humanas. Há um grande perigo nos trabalhos anteriores sobre valores humanos, por não considerarem uma

definição operacional do construto mais criteriosa. Um exemplo é que “entre os 18 valores terminais do *Rokeach Value Survey*, ao menos oito apresentaram três ou mais significados” (GOUVEIA, 2003, p. 433).

A Teoria das Necessidades de Maslow (1954) é considerada aqui para identificar o conjunto de valores básicos. Apesar da controvérsia sobre a adequação da sua hierarquia de necessidades, existe um acordo sobre a existência e extensão destas. Na presente tipologia, a teoria de Maslow não é plenamente aceita, mas sim sua lista de necessidades.

Além de enfatizar as necessidades humanas, que incluem necessidades fisiológicas, de segurança, amor, pertença, cognitiva, estética, estima e auto-realização, Maslow também se refere às pré-condições para satisfazê-las. Tendo em mente estes atributos, um conjunto de 24 valores básicos foi identificado, que são os requisitos para identificar os valores como representações das necessidades, unidos aos critérios de Gouveia: (1) o conteúdo das necessidades ou pré-condições em que estas são satisfeitas; (2) a possibilidade de diferenciar cada valor dos demais; e (3) a presença de cada valor em estudos prévios ou sua condição justificada de um princípio guia desejável para atores sociais (GOUVEIA, 2003, p. 434).

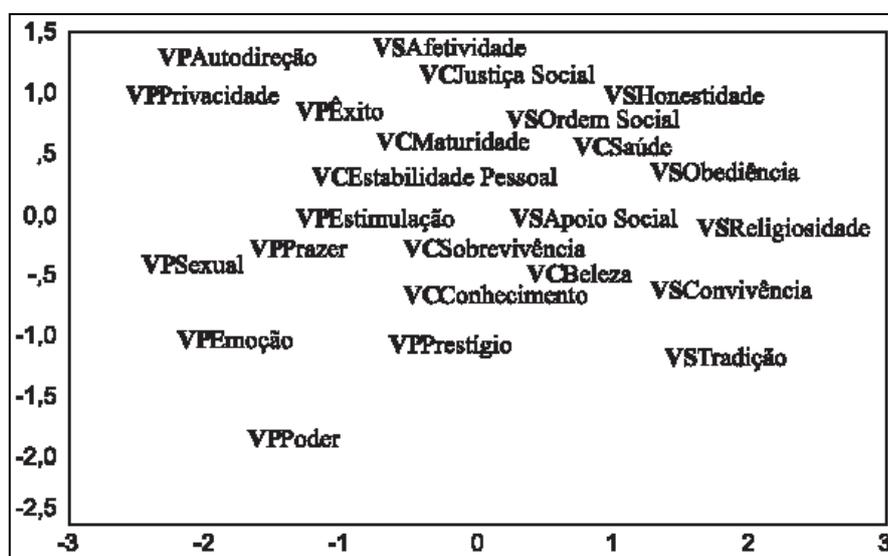


Figura 13: Representação espacial dos valores básicos pessoais (VP), centrais (VC) e sociais (VS)
Fonte: Gouveia, 2003

Gouveia (2003) consegue cumprir com a proposta principal de seu estudo, que foi apresentar a estrutura interna dos valores humanos; segundo a teoria foram encontrados os critérios-guia subdivididos em funções psicossociais dos valores: pessoais (experimentação e realização), centrais (existência e supra pessoal) e sociais (inter racional e normativa); conforme demonstrado na Figura 13.

dependentes. A utilização de valores como variáveis independentes medem a influencia destes sobre o comportamento, de forma preditiva.

Os seguintes processos explicam como valores podem influenciar o comportamento: (1) A acessibilidade e importância do valor são cruciais para sua ativação; os quais devem ser ativados para orientar o comportamento. (2) Valores motivam as ações, e ações que promovem objetivos valorizados são atrativas. (3) As pessoas definem situações à luz dos valores que julgam importantes; valores diferentes sugerem ações diferentes. (4) Quanto maior a prioridade dada a um valor, mais as pessoas elaborarão seus planos de ação de forma a direcionar sua expressão no comportamento (VERLANKEN; HOLLAND, 2002; ESS, 2009). Verlancken e Holland (2002) dizem que a ativação do valor é o primeiro processo e não necessariamente ocorre de forma consciente. Os valores mais importantes podem ser acessados mais facilmente porque estão mais disponíveis; isto explica porque a hierarquia de valores se relaciona com o comportamento.

O segundo processo que relaciona valores com comportamento é que estes são fontes de motivação. Os valores individuais, assim como suas necessidades, induzem reações de ações possíveis. Ou seja, ações tornam-se mais atrativas, mais subjetivamente valorizadas a medida que promovem o atendimento de objetivos de valores. Por exemplo: João recebe uma proposta de emprego desafiadora e reage com entusiasmo, acha a mesma atrativa porque melhor atende os objetivos dos valores de autodeterminação, estimulação, e realização. Ações tornam-se menos atrativas e valorizadas, à medida que obstruem os objetivos dos valores. Se João tivesse alta prioridade em segurança, provavelmente ele não acharia a proposta atrativa.

Valores podem influenciar a atratividade de ações mesmo sem uma ponderação consciente de alternativas e suas conseqüências. Um exame de consciência tardio pode modificar a atratividade da ação por considerar suas conseqüências, como impacto na família, por exemplo. Os valores guiam a maioria dos comportamentos diários, como escolha de um programa de TV e mesmo que raramente venha a ser reconhecido conscientemente.

A influência de valores na atenção, percepção, e interpretação de situações é o terceiro processo de ligação com comportamento. Valores com alta prioridade são objetivos crônicos que guiam as pessoas a perseguirem e prestarem atenção a aspectos de uma situação relevantes para o valor. Cada interpretação sugere que uma diferente linha de ação é desejável. No exemplo da proposta de emprego do João, este dará atenção à oportunidade de autodeterminação, sua esposa aos efeitos na qualidade de vida da família, sua filha ao impacto no relacionamento com seus amigos. Cada um define a situação à luz da importância de seus valores prioritários.

A influência de valores no planejamento de ações é o quarto processo de relação com comportamento. Metas mais importantes induzem uma forte motivação para planejar cuidadosamente. Assim, quanto maior a prioridade que uma pessoa dá a um valor, mais ela vai elaborar planos de ações que possam valorizá-lo na expressão de seu comportamento. Segundo Gollwitzer (1996), o planejamento aumenta as chances de realização do comportamento, pois foca as pessoas nos prós das ações desejadas ao invés dos contras. O planejamento também aumenta a persistência e crenças na habilidade de alcançar objetivos valorizados com sucesso. Por isso, faz sentido a inclusão de valores neste estudo para estudar sua relação com incerteza e cooperação.

2.4.3 Os Valores Básicos e a Cooperação

Acredita-se que a concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo, ou característica de um grupo, acerca do desejável, influi a seleção de modos, meios e finalidades de ações acessíveis, como a percepção de incerteza do indivíduo e sua predisposição por cooperar.

A grande magnitude de problemas sociais tem que acontecer com as ‘condições dadas’, a constituição e leis que fazem a sociedade. “Uma sociedade, fixa os termos da cooperação e da competição, e da associação, e que não é primeiramente um ou outro. Todos os três tipos estão inseparavelmente juntos em qualquer situação de problema” (KNIGHT, 2006, tradução nossa). O autor defende que os problemas mais vitais não são problemas de economia, mas de manter a unidade social em face aos interesses econômicos. “E os fundamentos da unidade mora não na inteligência, mas nos hábitos, emoção e ideais de valores” (KNIGHT, 2006, tradução nossa).

O relato acima mostra a preocupação de Knight com a unidade organizacional e social, indicando que a base para alcance desta unidade também estão nos valores humanos. Em recente trabalho de Tamayo e Porto (2005) os autores retratam a relação entre valores e comportamento e apresentam estudos onde os valores influenciam o comportamento, dentre eles, o comportamento cooperativo.

Diante de determinada situação, a ativação de valores é o primeiro passo para então afetar o comportamento. “A probabilidade de que um valor seja ativado depende, em parte, de sua acessibilidade – a facilidade com que ele vem à cabeça. Valores que são mais importantes para o indivíduo, são mais acessíveis” (TAMAYO; PORTO, 2005, p. 80).

O segundo passo que relaciona valores a comportamento é que valores são fonte de motivação; ou seja, ações se tornam mais atraentes, mais valorizadas subjetivamente e buscam atingir objetivos e atender necessidades. “Os valores podem influenciar a atratividade

das ações mesmo sem a deliberação consciente sobre as alternativas e as consequências”. “A influência dos valores na atenção, percepção e interpretação de situações é o terceiro processo de ligação” (TAMAYO; PORTO, 2005, p. 81-82). Diante de uma mesma situação, cada indivíduo enxerga a situação à luz de seus valores mais importantes; cada interpretação aponta para uma linha de ação.

O quarto processo da relação entre valores e comportamento vem da influência dos valores no planejamento de ações, onde objetivos mais importantes requerem uma motivação maior para planejar. Tamayo e Porto (2005, p. 82) encontraram referências em que o planejamento aumenta a probabilidade de comportamento guiado por objetivos. “Planejar foca os indivíduos nos ‘prós’ da ação desejada, ao invés dos ‘contras’”.

Por fim, estes quatro processos explicam como os valores podem influenciar comportamento. Em pesquisa realizada em grupos, percebeu-se que alguns valores se relacionam mais fortemente aos comportamentos que os expressam do que aos outros. Segundo Tamayo e Porto (2005, p. 84) isto ocorre porque “grupos relevantes exercem pressão normativa para que se comporte de determinada maneira em um domínio”. “A pressão normativa, estimada pela média de frequência dos comportamentos, foi maior nos domínios de segurança, conformidade, benevolência e realização”. A estrutura circular de relações entre os dez tipos motivacionais indica que qualquer comportamento que se relaciona positivamente com valores de um lado do círculo (ex. poder e realização) tende a se relacionar negativamente com os valores do lado oposto do círculo (ex.: universalismo e benevolência).

“Em geral, os achados dão suporte à idéia de que valores motivam o comportamento, mas que pressões normativas competem e desviam a expressão dos valores em comportamento” (TAMAYO; PORTO, 2005, p. 84). Comportamentos e atitudes são guiados por barganhas entre valores antagônicos que estão, simultaneamente, implicados no comportamento.

Um estudo de comportamento cooperativo em laboratório ilustra a idéia de barganha entre valores (SCHWARTZ, 1996). As análises das consequências de comportamento cooperativo e não cooperativo sugerem que os valores de benevolência e poder, postos no círculo, são os mais relevantes. Tamayo e Porto (2005) esclarecem que cooperação é mais uma questão de decência convencional e de consideração, do que de comprometimento com a justiça social. Por isso, a benevolência deve se relacionar com a cooperação mais fortemente e com o universalismo em segundo lugar; os valores de conformidade também devem aumentá-lo. “Por outro lado, os valores de poder devem se relacionar mais fortemente com a não-cooperação. Eles enfatizam a vantagem competitiva e legitimam o ganho próprio em

detrimento dos outros” (TAMAYO; PORTO, 2005, p. 85). Ainda, valores de realização e hedonismo também promovem o auto-interesse, mas devem se relacionar mais fracamente porque ganhar por meio de atitudes não-cooperativas traz pouca admiração social e a cooperação requer certo auto-sacrifício, opostos aos objetivos hedonistas. Já autodeterminação, estimulação, segurança e tradição são menos relevantes, então devem ter pouco efeito na cooperação.

Dado o contexto apresenta-se a hipótese três do estudo: Os valores individuais dos gestores influenciam na cooperação nas relações interorganizacionais.

2.4.4 Os Valores Básicos e a Incerteza

“A vida é mais feita de incertezas, e as condições de um erro ou uma perda em um caso podem ser compensadas por outros casos também complexos”. (...) O problema da atitude humana com relação à incerteza está baseado nas dificuldades inerentes à incerteza. “Neste sentido devem-se adicionar crenças do indivíduo a sua própria sorte, especialmente quando as bases da incerteza estão na qualidade de seu julgamento” (KNIGHT, 2006, p. 236).

Ainda diante dos relatos de Knight (2006), o problema da atitude humana com relação à incerteza está baseado nas dificuldades inerentes à incerteza. “Neste sentido devem-se adicionar crenças do indivíduo a sua própria sorte, especialmente quando as bases da incerteza estão na qualidade de seu julgamento” (KNIGHT, 2006, p. 236).

As incertezas verdadeiras mostram alguma tendência à regularidade quando agrupadas com base na proximidade de qualquer similaridade ou elemento comum. Um fato ou conjunto de fatos contribuindo para a redução de incerteza são as diferenças entre indivíduos humanos em tratá-las. Deve-se considerar que há diferenças entre os homens e diferenças em como tratar incerteza (KNIGHT, 2006).

Mesmo que no decorrer da história haja uma tendência em direção à racionalidade humana (KNIGHT, 2006; SIMON, 1957; WILLIAMSON, 1975), Tamayo e Porto (2005) esclareceram a relação entre comportamento ou atitudes humanas e os valores individuais.

Uma pesquisa na literatura indicou alguns estudos (BERNSTEIN, 1996; SLOVIC et al., 2004; PASSUELO; SWIRSKI DE SOUZA, 2005; 2006; DAS; TENG, 1998) que tratam a relação de comportamento, tomada de decisão e risco – incerteza objetiva, segundo Knight (2006); nestes, a incerteza aparece como elemento participante do contexto, mas não como objetivo principal do estudo.

Bernstein (1996) e Slovic et al. (2004) reconhecem a existência de duas formas que influenciam a tomada de decisão em ambientes organizacionais: uma delas reside no sistema

analítico, que usa algoritmos e regras normativas, como cálculo de probabilidade, lógica formal e avaliação de risco, enquanto que a outra diz respeito ao sistema experiencial, que é intuitivo, rápido, geralmente automático e não é acessado pela consciência; por isso há divergências em relação à melhor forma de se tomar uma decisão: se é pela quantificação e dos números (determinada pelos padrões passados) ou pelos graus de crenças mais subjetivos sobre um futuro incerto.

Com isso se estabelece a quarta hipótese deste estudo: Os valores individuais dos gestores influenciam na percepção de incerteza do ambiente externo.

2.5 Operacionalizações dos Constructos

Depois de apresentados os conceitos e abordagens teóricas usadas neste estudo, esta seção define as formas de operacionalização dos constructos cooperação interorganizacional, incerteza subjetiva (*knightiana*) e valores básicos para este trabalho.

2.5.1 Cooperação Interorganizacional

A maneira mais usual para mensurar cooperação tem sido baseada no clássico Dilema do Prisioneiro, de Tucker (KUHN et al., 1994), que representa a dinâmica da teoria dos jogos e força da reciprocidade.

Há uma grande quantidade de estudos envolvendo a cooperação em diversos níveis, individual, grupal, organizacional e nacional; no entanto a maioria destes, objetiva mensurar elementos antecedentes ou conseqüentes da cooperação, ou ainda aplicações da cooperação nas diversas formas de acordos de cooperação (SAMBIASE; BRITO, 2004; VRANDE et al., 2006). Há também, estudos com enfoque comportamental, interessados nas relações entre diversos agentes, onde a cooperação é tida como uma variável destas (HEIDE; JOHN, 1988; HEIDE; MINER, 1992; PARKHE, 1993; PATTERSON, 1998; LEONIDOU et al., 2002; KYDD, 2000; LINDROOS, 2004; LUO, 2006).

Axerold (1984) e seguidores tem sua atenção voltada nas razões para promover cooperação; como é o caso de Axelrod and Keohane (1986) e Oye (1986); estes identificaram três dimensões estruturais que aproximam cooperação e as estratégias que promovem cooperação, que são (1) o padrão de compensação; (2) a “sombra do futuro” (AXEROLD, 1984, p. 124), e (3) o número de jogadores. Os autores alegam que firmas podem reduzir incerteza comportamental e aumentar poder da cooperação conhecendo o papel que cada dimensão tem nas relações de parceria. Este estudo conceitua cooperação com base na reciprocidade e “sombra do futuro”, de Axerold (1984) e seguida por Heide e Miner (1992).

A escala de mensuração de cooperação de Heide e Miner (1992) foi escolhida para operacionalizar cooperação deste trabalho por sua fidelidade com reciprocidade e foco na relação; os autores se basearam em Kaufman e Stern (1988) e estratégias do interacionismo simbólico de Marrett (1971, p. 273 apud HEIDE; MINER, 1992); autor também seguido por Brown e Timmins (1981) pelo interesse na relação, onde reciprocidade é uma dimensão desta.

Para medir cooperação, Heide e Miner (1992) definiram quatro dimensões, que são: flexibilidade, troca de informação, uso restrito do poder e resolução compartilhada de problemas. Estas representam ações e comportamentos que privilegiam a transparência, comprometimento, respeito mútuo e intenção para a continuidade da relação; mecanismos que estimulam e mantêm a reciprocidade (AXEROLD, 1984).

As variáveis de relacionamento, nome dado à ambigüidade do desempenho e extensão do relacionamento, foram utilizadas por Heide e Miner (1992) e mantidas neste trabalho por serem conceitos presentes nas relações interorganizacionais, e que podem interferir o grau de reciprocidade.

A ambigüidade do desempenho está relacionada ao nível de esforço que o comprador deve colocar na relação para obter a qualidade esperada do produto ou serviço fornecida pela outra parte; a ambigüidade pode ser interpretada como um tipo de incerteza, uma vez que deixa a outra parte sem total clareza dos resultados.

Extensão do relacionamento é a base para a cooperação, segundo a teoria dos jogos, dilema do prisioneiro, ordem social, teóricos econômicos e organizacionais. A justificativa para esta introdução ao constructo de cooperação está nos resultados de Heide e John (1990) e Heide e Miner (1992, p. 277), onde a extensão do relacionamento tem um significativo efeito positivo no comportamento cooperativo.

Estas dimensões ajudam a explicar cooperação, elas podem aparecer como consequência, na posição de variável dependente ou como causa da cooperação, na posição de variável independente; no caso deste estudo ela se posiciona como variável dependente.

2.5.2 Incerteza Knightiana

Perrow (1967) e Huff (1978) ao tratarem da incerteza focaram nas rotinas da organização, enquanto Lawrence e Lorsch (1967) centram a incerteza do ambiente externo em três fatores: clareza da informação; confiabilidade de relacionamentos causais; e intervalo do retorno definitivo com relação aos resultados; Duncan (1972) trabalha com similaridades de fatores em uma decisão e aspectos de mudança contribuem para a incerteza, nas dimensões ambientais simples-complexa e estático-dinâmica. Já Milliken (1987, 1990) operacionaliza

incerteza com base na inabilidade percebida do indivíduo em prever algo, cuja origem está no ambiente externo à organização. A autora chegou a três tipos de incerteza ambiental, que são: incerteza percebida no ambiente; efeito da incerteza; e respostas à incerteza. A autora afirma que muitos administradores não percebem a incerteza como um aspecto a ser tratado, nem tampouco com as diferenças organizacionais e na efetividade estratégica. Sarasvathy e Kotha (2001), através de um estudo de caso, objetivaram entender como os empreendedores resolvem problemas por meio da cognição, envolvendo a incerteza Knightiana. Sarasvathy (2001) defende que a diferença de desempenho superior entre um negócio e outro está na *effectuation*, comportamento do empreendedor que lida com a incerteza pela criação de situações ambientais favoráveis ao seu negócio.

Apesar de todos estes estudos, Kreiser e Marino (2002, p. 895) alegam que “infelizmente, o desenvolvimento de conceituações e operacionalizações inconsistentes de incerteza, tem confundido o verdadeiro significado do constructo”. Portanto, para este estudo, foi elaborado um roteiro de entrevista que identificasse o que o gestor entende por incerteza, qual a sua percepção sobre ela, como a sente e quais suas reações e formas de lidar com esta variável ambiental, enfocando o lado externo da firma. Com isto, esta pesquisa exploratória contribui para a continuidade dos estudos de percepção de incerteza pelos gestores brasileiros e sua influência na tomada de decisões estratégicas e modelos de negócios.

Relação de estudos com escala de incerteza em ordem cronológica

Knight (2006)	Faz proposta teórica sobre a operacionalização de incerteza, mas não testa empiricamente. Em 2001, foi testada por Sharavasty (ver abaixo).
Emery; Ttrist (1965)	Foca em mudanças organizacionais, principalmente tecnológicas (cibernética e informação)
Thompson (1967)	Livro <i>Organizations in Action</i> : defende que organizações complexas deveriam ser tratadas como sistemas abertos, considerando a incerteza como parte do ambiente natural. Considerado precursor da Teoria da Contingência.
Lawrence e Lorsh (1969 apud Tosi, Aldag, Storey, 1973)	Foco na incerteza de realização de atividades pela empresa, dado o dinamismo do setor e resposta dos departamentos internos, principalmente departamentos de pesquisa, Manufatura, marketing
Duncan (1972)	Foco nos fatores e componentes dos ambientes internos e externos da organização; principalmente relacionado ambiente organizacional, pessoal funcional e staff, clientes, fornecedores, competidor, ambiente sócio-político, tecnologia
Tosi; Aldag; Storey (1973)	Avaliaram consistência da escala de Lawrence e Lorsch (1967)
Downey; Slocum (1975)	<i>Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation</i> H. Kirk Downey; John W. Slocum
Miles; Snow (2003) original 1978	Interesse no relacionamento da empresa com ambiente externo, principalmente com relação à previsibilidade de vários aspectos, como: fornecimento de insumos, concorrentes, clientes, mercado financeiro, regulamentações do governo e aspectos sindicais e trabalhistas.

Tung (1979)	Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure
Gordon e Narayanan (1984)	Foco no ambiente externo, especialmente fornecimento de insumos, intensidade e modelo de competição, novos produtos, previsibilidade de clientes, competidores, ambiente econômico, político e tecnológico
Hireland et al. (1987)	Testou a consistência usou Miles e Snow (1978)
Daft et al. (1988)	Foca no ambiente externo, principalmente setorial. Propõem uma fórmula para mensurar incerteza estratégica baseada na combinação da taxa de mudança, complexidade e importância de eventos do setor, que são preditores da necessidade de informação.
Anderson (1988)	Foco no ambiente externo quanto à complexidade e estabilidade do ambiente e possibilidades de monitoramento, previsibilidade do desconhecido.
Milliken (1990)	Foco na percepção do indivíduo e ambiente externo: Mensura incerteza pela percepção de certeza de estado, efeito e resposta do gestor quanto a capacidade de perceber a incerteza, estimar consequências e determinar ações.
Gerloff; Muir; Bodensteiner (1991)	Foco na tomada de decisão do indivíduo: Mensura incerteza pela falta de informações a respeito dos fatores ambientes e sua relação com a tomada de decisão; resultados de decisão; perdas de uma decisão incorreta e habilidade para atribuir probabilidades.
Miller (1993)	Previsibilidade do ambiente da empresa, quanto às políticas governamentais; economia; recursos usados pela empresa; mercado e demanda de produtos; competição e tecnologia.
Bucko (1994)	Analisou consistência interna da escala de Miles e Snow
Boyd, B.; Fulk, J.L. (1996)	Foco na variabilidade e complexidade do ambiente externo; especialmente na disponibilidade de informação adequada, capacidade de análise de efeitos e variabilidade para decisões estratégicas
Song; Montoya-Weiss (2001)	Foco no ambiente externo no que diz respeito às incertezas tecnológicas; levantamento sobre a incerteza pertinente ao desenvolvimento de projetos e produtos.
Saravasthy; (2001)	Faz operacionalização de incerteza segundo recomendações de Knight (2006), usando uma abordagem qualitativa.
Bstieler; Gross (2003)	Foco no ambiente externo quanto à imprevisibilidade; instabilidade e complexidade de mercado; tecnologia; competição e demanda.
Karimi; Summers; Gupta (2004)	Foco no ambiente externo. Incerteza mensurada a partir de dinamismo enquanto previsibilidade; hostilidade enquanto mudança e previsibilidade; e heterogeneidade enquanto mudança e diversidade do mercado.
Freel (2005)	Foco no ambiente externo, considerando dinamismo e hostilidade do ambiente econômico; incerteza no fornecimento e consumidores.
Desarbo et al. (2005)	Foco no ambiente externo quanto à caracterização do mercado; ambiente tecnológico e competitivo. Usou Miles e Snow; Conant et al. (1990)
Ho Chi Tae (2005)	Foco na incerteza da cadeia de suprimentos principalmente, considerando características do canal, do produto, previsibilidade de venda, alteração de demanda, estruturação e planejamento de compras, relacionamento com fornecedores, complexidade de produto, de processo e mudanças na engenharia
Shervani, T. A; Fraizier, G.; Challagalla, G.(2006)	Na incerteza externa propõem uma comparação de produtos da empresa com outros do setor no sentido de monitorar tendências, prever vendas, mensurar competição e conhecimento do mercado; já a incerteza interna é relacionada à performance de vendas no nível individual da força de vendas.

Quadro 5: Estudos empíricos sobre percepção de incerteza com escalas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

Após revisão dos principais estudos que testaram empiricamente a incerteza, percebe-se que os pesquisadores continuam encontrando desafios na operacionalização do construto, e têm argumentado que o mesmo deve ser medido como um fenômeno perceptual ao invés de uma propriedade do ambiente, fundamentalmente em se tratando de incerteza subjetiva (DUNCAN, 1972; TUNG, 1979; MILLIKEN, 1987; 1990). Para este estudo, após a primeira fase da pesquisa, foi entendido que Milliken e Saravasthy seriam os autores que mais fortemente influenciariam a fase confirmatória da pesquisa de campo desenvolvida.

2.5.3 Valores Básicos

A operacionalização dos valores básicos tem sido usada no Brasil, especificamente com gestores e no ambiente organizacional, há alguns anos (FERREIRA, 2004; MATSUSHITA, 2004; MELLO, 2004; PEREIRA, 2006).

Porto (2005) esclarece que a medida de valores se dá por meio de inferências sobre o comportamento das pessoas; são relatadas assertivas sobre determinados comportamentos e é solicitado que o respondente diga o quanto se parece com aquela pessoa. O questionário tem sido usado porque por intermédio deste é possível alcançar um grande número de pessoas e assim estabelecer estruturas universais que permitem a comparação entre indivíduos e grupos, para a realização de estudos transculturais.

Sistemas de valores, tipos motivacionais ou prioridades axiológicas são termos usados para se definir com clareza o que se pretende medir. Os valores podem ser diferentes entre pessoas e lugares, no entanto se agrupam em tipos motivacionais, que possuem uma estrutura relativamente fixa e por isso são tidos como universais. O que diferencia as pessoas é a prioridade dada a um valor ou outro, chamada de prioridade axiológica do indivíduo. Assim, o que se busca medir neste estudo é a prioridade axiologia do indivíduo ou grupo (PORTO, 2005). Neste estudo serão usados os tipos motivacionais, que se agrupam em dimensões.

Schwartz (1992; 2008) propõe a operacionalização de valores básicos pelo SVS (*Schwartz Value Survey*), com o intuito de testar sua teoria, apresentada na seção teórica deste capítulo. Inicialmente o SVS foi composto por 56 questões, depois passou para 57; o mesmo foi traduzido para 46 línguas com adaptações culturais. Porto (2005) esclarece que da pesquisa com o SVS, saíram os dez tipos motivacionais; no entanto, este questionário possuía a desvantagem para uma aplicação abrangente dado o grau de abstração. Então Schwartz desenvolveu uma nova escala, o *Portrait Value Questionnaire* (PVQ), composto de 40 itens.

Em estudo bibliométrico de Teixeira e Monteiro (2008) sobre publicações dedicadas ao estudo de valores pessoais no ambiente de negócios, os autores relacionaram as bases teóricas

e as escalas utilizadas em 23 trabalhos, encontrando uma frequência de uso equilibrada entre três escalas, sendo: sete aplicações de LOV (*List of Values*), do Prof. Mc Carty; cinco aplicações do RVS (*Rokeach Value Survey*), do Prof. Rokeach; sete estudos com as escalas do Prof. Schwartz, SVS ou PVQ; e quatro estudos com outras escalas. Ver detalhes no Quadro 6.

Teixeira e Monteiro (2008, p. 204) salientam que “uma das dificuldades encontradas pelo autores no emprego da escala SVS diz respeito à quantidade de itens (56)”; os autores complementam que para o uso de uma medida mais parcimoniosa, deve-se empregar o PVQ com 40 questões.

Quadro 1. Escalas empregadas pelos autores analisados (2000-2008)			
Autor		Ano	Escala
1.	J. A. McCarty & L. J. Shrum	2000	LOV
2.	Kumar C. Rallapalli, Scott J. Vitell Jr. & S. Szeinbach	2000	LOV
3.	T. V. Eaton & Don E. Giacominio	2001	Musser & Orke (1998)
4.	W. Shafer, R. Morris & A. Ketchand	2001	RVS
5.	S. Nonis & C. Swift	2001	Herche (1994)
6.	A. Dibley & S. Baker	2001	RVS
7.	S. Mc Daniel	2002	LOV
8.	P. E. Connor & B. W. Becker	2003	RVS
9.	L. Kurpis & L. R. Kahle	2003	LOV
10.	Don E. Giacominio & T. V. Eaton	2003	Musser & Orke (1998)
11.	C. P. Egri & D. A. Ralston	2004	SVS
12.	C. C. Jayawardehena	2004	LOV
13.	L. R. Kahle, Y. Matsuura & J. Stinson	2005	LOV
14.	J. B. Hartman <i>et al.</i>	2006	SVS Adaptado
15.	S. Steenhaut & P. Kenhove	2006	SVS
16.	R.W. Stackman, P. E. Connor & B. W. Becker	2006	RVS
17.	E. Marandi, E. Little & Y. Sekhon	2006	LOV
18.	A. Da Silva, E. Nique & W. Meucci	2007	RVS
19.	Y. Gao & F. Bradley	2007	SVS
20.	David J. Fritzsche & E. Oz	2007	Stern (1998)
21.	George Lan <i>et al.</i>	2008	SVS
22.	Hsien-Wen Chang & Grier Lin	2008	PVQ
23.	Jonathan B. Hartman & Yassir M. Samra	2008	SVS Adaptada por Hartman (2004)

Quadro 6: Relação de escalas empregadas em estudos de valores pessoais

Fonte: Teixeira e Monteiro, 2008, p. 205

Uma versão reduzida do PVQ foi desenvolvida para o *European Social Survey* (ESS), contendo 21 questões; no entanto sua validade no Brasil e em estudos organizacionais ainda não foi testada e o uso da mesma foi desencorajado pelo Prof. Schwartz por mensagem eletrônica enviada ao autor deste trabalho (ver Apendice B). Nesta mesma comunicação, Prof. Schwartz enviou a versão do PVQ com 40 questões traduzida para o português e que deveria ser utilizada nesta pesquisa; esta foi a versão utilizado no instrumento de coleta de dados disponível no Apendice D. A próxima etapa apresenta a metodologia de pesquisa empregada para a verificação empírica das hipóteses propostas neste estudo.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Weaver (1948) faz uma reflexão acerca da ciência e complexidade e dentre sua análise de problemas científicos, destaca certos tipos de problemas complexos tratáveis por métodos estatísticos. Estes problemas de complexidade organizada envolvem simultaneamente questões com um número de fatores realmente grande interrelacionados em um todo orgânico. “Há claramente muitos fatores envolvidos, mas é igualmente óbvio que algo a mais é necessário além das médias matemáticas” (WEAVER, 1948, p.3).

O parágrafo introdutório esclarece o sentimento do autor deste estudo quanto a verificação empírica do raciocínio desenvolvido na parte teórica; este capítulo, visando minimizar a complexidade natural do fenômeno, esclarece a natureza interdisciplinar da pesquisa e descreve o caminho percorrido para chegar aos resultados e a interpretação destes.

Representantes da comunidade científica atuantes em Administração de Empresas reconhecem a complexidade da área e têm demonstrado preocupações sobre o paradigma recorrente das pesquisas brasileiras e a necessidade de reflexão (MACHADO-DA-SILVA et al., 1990; BERTERO et al., 1999; LOPES, BERNARDES, 2001). As preocupações giram em torno dos aspectos fenomenológicos, metodológicos e qualitativos, mostrando-se duros na expressão de seu sentimento: “Nossa produção é periférica, epistemologicamente falha, metodologicamente deficiente, sem originalidade e prática, em grande escala, mimetismo mal informado” (BERTERO et al., 1999, p. 147).

Nesta complexidade, há também a questão da interdisciplinaridade sendo apontada como um dos elementos necessários ao avanço dos estudos organizacionais (SIQUEIRA, 1999; CHAVES, 2009); incluindo um posicionamento da instituição legitimada pela comunidade acadêmica para regular os cursos de pós-graduação no Brasil, nas palavras do coordenador da Área Interdisciplinar da Capes, Arlindo Philippi Jr.

‘Com certeza!’ Segundo ele, as empresas de ponta no mundo atuam fortemente em pesquisa de caráter interdisciplinar, a partir da sua área de atuação, envolvendo pesquisadores em seminários sistemáticos, visando agregar novos conhecimentos e novas disciplinas ‘para se avançar na inovação’. (...) ‘A sociedade civil por excelência sempre tem um pensamento interdisciplinar, pois a nossa vida é interdisciplinar’.

No entanto, Bertero et al. (1999, p. 172) destacam que não basta a manifestação pela diversidade de defensores da “acentuação da pluralidade, que tornaria os estudos organizacionais ainda mais multidisciplinares e multiculturais”; ainda assim é preciso assegurar a qualidade dos trabalhos.

A interdisciplinaridade⁵ surge quando se propõe estudar problemas reais; esta pode ser entendida como um processo de integração recíproca entre várias disciplinas e campos de conhecimento. Siqueira e Pereira (1995, p.3) alertam para as mudanças do contexto histórico “caracterizado pela divisão do trabalho intelectual, fragmentação do conhecimento e pela excessiva predominância das especializações”, apelando para a retomada de um raciocínio integrado que se perdeu ao longo do século XX, “sufocado pela racionalidade da revolução industrial”. Este processo fica evidente com o relato da evolução e concepção da teoria dos jogos nas primeiras décadas do século XX, apresentado na Introdução deste trabalho.

3.1 Planejamento Metodológico

A trajetória teórica seguida neste estudo é fortemente inspirada por Frank H. Knight (2006), que integra diversos aspectos dos fenômenos sociais em sua análise, característica também observada em referências mais recentes que tratam de temas correlatos, tais como Arrow (1963), Simon (1972), Williamson (1985), Foss (1996) e outros. A consistência das contribuições destes autores incentivou a adoção da interdisciplinaridade deste trabalho, conduzindo o autor para a adoção de duas linhas de pesquisa no campo da Administração, normalmente tratadas separadamente, são elas: Estratégia ou Gestão de Recursos Estratégicos e Comportamento Organizacional.

O ambiente organizacional, como uma forma de agrupamento social, é um sistema aberto onde há interação interna, de dentro para fora, de fora para dentro, num contexto dinâmico e mutável, onde estão presentes indivíduos, rotinas, instituições, outras organizações privadas ou públicas (AIKEN; HAGE, 1968). Neste sistema, são muitas as variáveis e unidades de análise que compõe o contexto organizacional, o que justifica um esclarecimento sobre o objeto de estudo em questão.

3.1.1 Unidade de Análise

A preocupação em definir e explicar a escolha do nível de análise em pesquisas organizacionais é um tema que tem despertado a atenção de pesquisadores desde a década de 1970 (BEHLING, 1978; KLEIN et al., 1994). Os autores alertam que, primariamente, o nível

⁵ Muitos autores preferem termos como multidisciplinar, transdisciplinar ou ainda outros - as nuances de sentido entre esses vários conceitos não são tão importantes aqui quanto o contraste entre uma abordagem disciplinar e uma abordagem que envolve várias disciplinas de forma integrada, que chamaremos de interdisciplinar, por ser este o termo mais comum (SIQUEIRA; PEREIRA, 1995; 1999).

de análise deve ser definido pela teoria e não pelas questões estatísticas de tratamento dos dados.

Este estudo possui como teorias de orientação básica, a Teoria do Lucro (KNIGHT, 2006), a Teoria da Cooperação (AXEROLD, 1984) e a Teoria de Valores (SCHWARTZ, 1992); mesmo tendo interesses finais de análise variável – organização, sociedade e indivíduo respectivamente – a perspectiva de análise das três teorias é o indivíduo em relação; ou seja, o indivíduo é foco do estudo em relação a outro objeto seja a lucratividade, a ordem social ou o comportamento diante de situações quando valores atuam como preditores do comportamento (FEATHER, 1988; VERLANKEN; HOLLAND, 2002; ESS, 2009).

Dessa forma, a unidade de análise adotada para este estudo é a relação, ou seja, o gestor, indivíduo. É frequente, em estudos interessados em cooperação interorganizacional, adotarem unidades de análise relativas à relação; como o relacionamento entre clientes e fornecedores, compradores e fornecedores, pesquisando a díade (AIKEN; HAGE, 1968; HEIDE; MINER, 1992; BEANSOU, 1997; PIGATTO; ALCANTARA, 2007; HASHIBA, 2008); ou relacionamentos e alianças interorganizacionais entre pares (HAGEDOORN, 1993; RING; VEN, 1994; SAMBIASE; BRITO, 2003; WHITE; LUI, 2005; BARBOSA; ZILBER, 2007); além de outros. A produção literária acerca deste tema é bastante extensa.

3.1.2 Problema de Pesquisa, Variáveis e Hipóteses do Estudo

O problema de pesquisa que este estudo pretende responder é: A percepção de incerteza do ambiente externo interfere na cooperação das relações interorganizacionais; considerando que os valores básicos dos gestores influenciam a percepção de incerteza e a predisposição destes por cooperar? O problema de pesquisa investigado neste trabalho é composto por cinco variáveis latentes, distribuídas da seguinte forma: A hipótese um (1) visa estudar a relação principal do objetivo deste trabalho pela variável independente incerteza subjetiva, de natureza multidimensional decomposta em incerteza de estado, efeito e de resposta e a dependente cooperação interorganizacional. (2) A hipótese dois visa testar o efeito das variáveis de relacionamento, extensão da relação, medindo longevidade, e ambigüidade de desempenho, que representa dúvida na realização dos resultados, seguindo Heide & Miner (1992). As hipóteses três (3) e quatro (4) serão testadas pela variável antecedente valores básicos, cumprindo papel de independência sobre as variáveis dependentes incerteza subjetiva e cooperação interorganizacional. As variáveis latentes, ou não observáveis diretamente (LOEHLIN, 2004; HAIR et al., 2007), neste caso, indicam uma relação de causa e efeito, demonstradas na Figura 15.

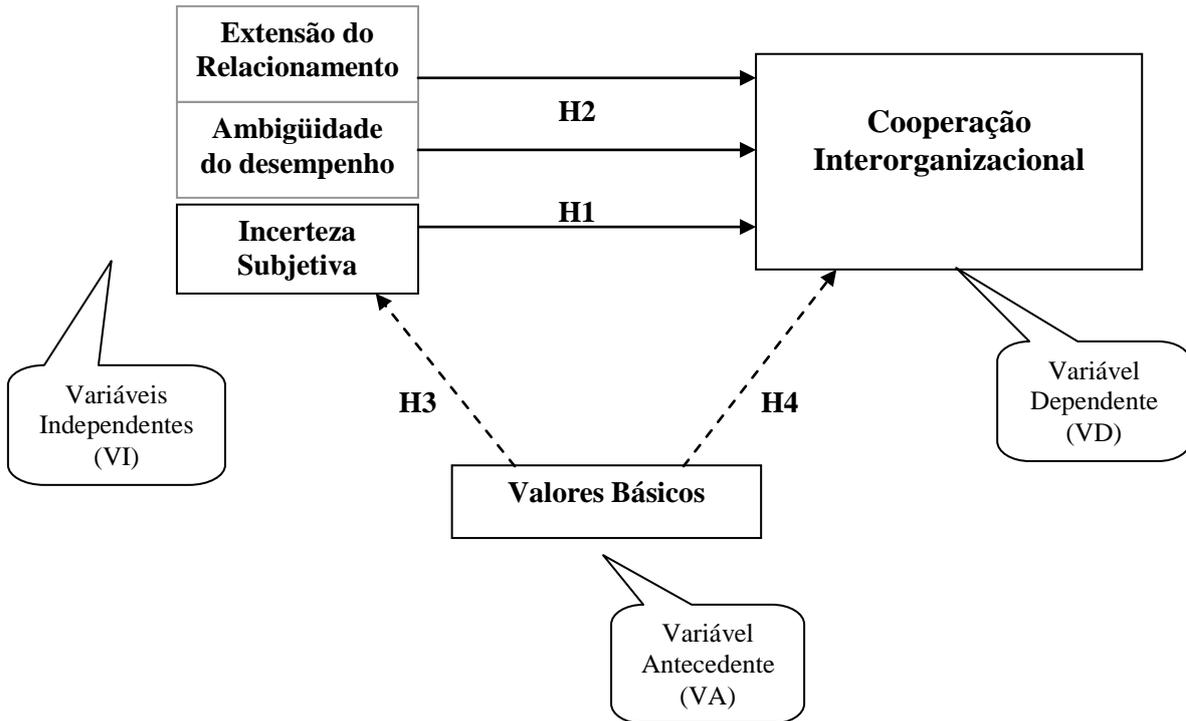


Figura 15: Esquema gráfico das variáveis de estudo e suas relações causais.

Fonte: Autor, 2008

Para testar tais hipóteses, foi realizada uma pesquisa empírica, cujos procedimentos são esclarecidos a seguir.

3.1.3 Instrumento de Coleta de Dados

Em se tratando de medidas não objetivas, ou seja, onde os gestores darão a sua opinião sobre os pontos questionados, a construção do instrumento de coleta de dados seguirá a teoria psicométrica (NUNNALLY, 1967). Também chamada de variável latente (VL), fator comum, constructo, traço latente, variável ou conceito não-observável diretamente, estas são reais pelo menos em hipótese, mas não são observáveis diretamente; por isso, utilizam-se indicadores observáveis para medir a VL indiretamente. Estas variáveis observadas ou itens da escala podem ser formativos ou reflexivos dependendo da medida que se deseja (NUNNALLY, 1967; HAIR et al., 2007).

As etapas de desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa foram especificação de conteúdo; seleção dos indicadores; e refinamento destes, iniciadas com a definição apropriada dos construtos partindo da identificação de estudos empíricos na literatura. A preferência do pesquisador foi por identificar formas de mensuração dos constructos de interesse, realizadas e com bons resultados alcançados em trabalhos anteriores. A mensuração de cooperação,

incerteza, ambigüidade e longevidade da relação usaram uma escala cuja pesquisa original foi na língua inglesa e, por isso, procedimentos de tradução foram usados, seguindo o rigor metodológico para ajustes ao objeto da pesquisa, seu ambiente e unidade de análise, como aconselham Kline (1998) e Bido (2008).

Para mensuração da variável dependente, cooperação interorganizacional, foi adotado instrumento de Heide e Miner (1992). Além de atender os objetivos desta pesquisa, os autores alcançaram resultados satisfatórios em seu trabalho, e a mesma escala já foi utilizada em pesquisa brasileira no setor de embalagens, com sucesso (HASHIBA, 2008).

Para a escala de incerteza subjetiva, este estudo se baseou no instrumento de pesquisa de Milliken (1987), no que diz respeito às dimensões de incerteza: estado, efeito e resposta. No entanto, a autora realizou um estudo de caso com questões focadas em uma situação e momento específicos. Como esta estratégia não se aplica a este trabalho, coube ao autor desenvolver os itens do questionário de forma que fossem aplicáveis à amostra indicada, composta por empresas de setores e portes variados, sob abordagem quantitativa. Para desenvolvimento dos indicadores do questionário de incerteza, foi realizada uma pesquisa prévia, de natureza qualitativa, cuja descrição, análise e resultados estão apresentados na etapa qualitativa da pesquisa. Os indicadores foram verificados por dois pesquisadores sobre o tema, do Núcleo de Competitividade do Mackenzie, onde ajustes foram realizados e o instrumento finalizado para realização do pré-teste.

A seleção e aprimoramento dos indicadores dos instrumentos de pesquisa iniciaram-se pela conversão por tradução seguindo etapas sugeridas por Weidmer (2008). As escalas foram traduzidas por três profissionais, sendo dois da área de tradução voltada ao ambiente de negócios e o autor deste trabalho. Em seguida, as traduções foram verificadas por três pesquisadores do Núcleo de Pesquisa de Competitividade do Mackenzie e apontaram as assertivas que melhor retratavam o sentido das originais.

Para a mensuração de valores individuais foi utilizado o instrumento proposto por Schwartz (1999), *Portrait Value Questionnaire*, com 40 questões (PVQ 40). Este instrumento de pesquisa tem sido utilizado em vários países do mundo, incluindo o Brasil, com consistência comprovada (TAMAYO; PORTO, 2005; TEIXEIRA, 2008). Tentou-se utilizar uma versão reduzida do PVQ, com 21 itens para não tornar o questionário final muito extenso; no entanto, a utilização do PVQ 21 foi desaconselhada por Professor Schwartz por sua aplicação ter objetivos específicos na *European Social Survey* (ESS, 2008). Na comunicação com Professor Schwartz, este enviou por email a versão do PVQ 40 que deveria ser utilizada neste trabalho, já traduzida e testada no ambiente brasileiro (ver Apêndice B)

Além das etapas de mensuração dos constructos e variáveis de relacionamento, o instrumento de pesquisa final conteve seções de caracterização das empresas e seus respondentes. O questionário final foi composto por 87 itens, desenvolvido em uma página eletrônica na internet; o mesmo foi disponibilizado aos respondentes pelo *link* www.suapesquisa.com.br/mackpesquisa (ver Apêndice D).

3.2 Realização da Pesquisa e Resultados

Esta seção apresenta a execução das etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa, conforme planejamento metodológico.

3.2.1 Etapa Qualitativa da Pesquisa

Esta etapa de pesquisa foi realizada para auxiliar na adaptação da escala para mensuração do constructo incerteza subjetiva, principalmente. Foram contatados, por *email* e posteriormente por telefone, quatro diretores executivos atuantes nas áreas de tecnologia de informação (TI) e telecomunicações, os quais aceitaram o convite para conceder entrevistas em profundidade.

O setor de TI brasileiro foi escolhido em função da conveniência do autor e por ser caracterizado por alta complexidade e velocidade de mudança. Neste ambiente, são muitos atores, os modelos de negócios são complexos e a elevada taxa de inovação causa uma instabilidade, que seria uma medida objetiva de dinamismo, associada à incerteza. Schwartz e Zozaya-Gorostiza (2003) pesquisaram o setor de tecnologia de informação (TI), no segmento de projetos, onde identificaram um grande crescimento nas duas últimas décadas e reconhecem que tal ambiente é de alta incerteza.

Foi elaborado um roteiro semi-estruturado (ver Apêndice C) para condução das entrevistas, baseado nas indicações de operacionalização de incerteza subjetiva de Knight (2006) e Milliken (1987), principalmente. O roteiro das entrevistas objetivou explorar o entendimento dos executivos acerca dos conceitos incerteza e risco, focando no ambiente externo à organização, bem como suas interpretações sobre os antecedentes e conseqüentes da incerteza; como estes costumavam agir diante de incerteza e quais as implicações para suas empresas, principalmente no que diz respeito aos relacionamentos interorganizacionais. Por fim, os executivos ficaram livres para complementar com algo a mais que julgassem importante sobre o tema. Com autorização dos executivos, as entrevistas foram gravadas e tiveram duração de uma hora por executivo, em média; estas foram transcritas e em seguidas analisadas segundo procedimentos sugeridos por Flores (1994).

A análise envolveu atividades de (1) redução e apresentação de dados e (2) verificação e extração de conclusões. A redução dos dados se deu pela separação em unidades usando o critério de tema abordado, cujas unidades de registro foram determinadas pela conversação e declarações feitas pelos respondentes; posteriormente, as categorizações permitiram classificar conceitualmente a análise dos dados qualitativos. Flores (1994) esclarece que uma categoria suporta um significado ou tipos de significados; no caso deste estudo, as categorias e respectivos códigos foram assim definidas:

- (a) definição de incerteza - DI;
- (b) conceito de risco - CR;
- (c) antecedentes de incerteza – AI;
- (d) conseqüentes de incerteza – CI;
- (e) tomada de decisão diante de incerteza - DsI;
- (f) resultado corporativo (RC).

A próxima etapa de análise foi a categorização, que supõe uma operação conceitual de agrupamento si mesma, seguida de redução dos dados. O esquema de análise de conteúdo, dividido por categorias de análise, subcategorias e interpretação. A íntegra das transcrições está disponível mediante solicitação ao autor; estas não foram incluídas neste trabalho por uma questão de síntese e facilidade de leitura.

3.2.1.1 Resultado e Análise das Entrevistas

O nome das empresas e seus representantes foram omitidos por uma questão de sigilo e ética científica. As empresas foram nomeadas por A, B e C; seus executivos, respectivamente, por A (GA); gestor B (GB); gestor C1 (GC1) e gestor C2 (GC2), pois os dois últimos fazem parte da mesma organização. As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2008, momento de crise financeira mundial, e, portanto, de grande incerteza ambiental e instabilidade econômica, principalmente em função da crise de confiança que assolou o macroambiente mundial desde agosto de 2008.

No momento das entrevistas os gestores GA e GB estavam participando da criação de duas novas empresas, respectivamente A e B, sendo que A é totalmente nova com operações voltadas a soluções de Call Center, CRM – *Customer Relationship Management* e BPO – *Business Process Outsourcing*. A empresa B, que oferece soluções de *Business Process Outsourcing* (BPO) e serviços de Tecnologia da Informação (IT), nasceu de um grande grupo brasileiro, que está no mercado há mais de 50 anos atuando nas áreas de TI/Telecom, Agronegócios, Turismo e Serviços. Os gestores GC1 e GC2 fazem parte de uma empresa

multinacional européia, nomeada de C, que atua no Brasil há mais de 40 anos e atualmente sua oferta é voltada à convergência de TI, telecomunicações e mídia, elementos chave da cadeia de valores de TI. A empresa busca, com isso, assegurar retorno favorável sobre os investimentos em sistemas de informação de missão crítica.

Quando questionado o que os gestores entendem por incerteza, as respostas variaram e percebe-se quatro perfis diferentes de gestores. GA tem um estilo estratégico, é emocional, definiu incerteza como algo que não se consegue visualizar ou estimar fatos; nas suas palavras, “a incerteza é tudo aquilo que voce não consegue visualizar (...). Voce não consegue estimar os fatos. Sempre que voce tem uma opção voce tem incerteza (...). A incerteza é uma coisa mais de sentimento do que objetiva; diferente de risco.”. O entrevistado também reconhece a multidimensionalidade de incerteza, completando:

A incerteza tem diversos lados. A incerteza pessoal, se estou ficando velho ou não, se vou me separar ou não, se estou doente ou não. A decisão empresarial é influenciada por isto. Um outro lado é a própria dinâmica corporativa, o quanto voce tem que se preservar, consequência do ambiente interno. (GA).

GB mostrou ter um perfil mais racional e técnico; quando questionado sobre o que entendia por incerteza, comentou: “(...) alguns falam sobre previsibilidade; incerteza, principalmente aqui no Brasil, até o passado é incerto, certas coisas que se dão como certas no passado, de repente não é bem aquilo lá, de repente viram outras”; vê a importância sobre um mapeamento de cenários com cuidado, é cauteloso, mas não paralisa, e traz à lembrança, a teoria do lucro de Knight (2006), na sua fala a seguir.

Acho que a incerteza quando bem usada no ponto de vista de negócios, quando bem utilizada, é um diferencial competitivo fantástico. Você imagina o seguinte, se tudo fosse muito claro para todos, onde a gente conseguiria colocar o diferencial competitivo? O diferencial de gestão? O diferencial pessoal? Eu acho que gelaria muito e em momentos como esse em que a incerteza fica maior (Dez/2008), é claro que o risco aumenta muito, (...) as oportunidades aumentam muito também e isso faz com que nós tenhamos coragem de propor investimentos e lançamentos de empresas como nós estamos fazendo, enfim.. (GB).

O executivo reconhece que convive com a incerteza e que ela está por todos os lados; no sucesso dos negócios, no mercado, na demanda, ilustrando sua posição, esclarece: “não combinei com o zagueiro, (...) eu não sei exatamente se vai ter essa aderência que eu imagino (...) e pra que eu tenha esse grau de aderência eu tenho que comunicar bem, (...) incerteza está muito mais relacionada com um relacionamento de negócios”.

GC1 e GC2 têm um perfil semelhante, nem tão emocional como GA, nem tão racional como GB, talvez influenciado pela entrevista conjunta; mesmo assim, GC1 relaciona incerteza com a evolução e dinamismo tecnológico, ao mesmo tempo em que diz não saber por quanto tempo vai conseguir estar desta maneira no mercado, acredita que “a incerteza é aquilo que você poderia prospectar”; neste sentido a vê como oportunidade. Ambos relacionam incerteza com previsibilidade, pois quanto mais previsível, menor a incerteza. GC2 é mais enfático neste sentido, declarando que o grau de incerteza depende da atividade da empresa.

O conceito de incerteza está totalmente ligado a previsibilidade, hoje em dia dependendo do tipo de empresa, da área que a empresa atua, tem empresas que são previsíveis e tem empresas que são imprevisíveis, pelo tipo de produto, trabalha diferente de uma empresa de serviços, são dois níveis diferentes de incerteza (GC2).

Os quatro executivos vêm mais incerteza nos aspectos intangíveis da tomada de decisão, na inexistência de controle, em serviços, na tecnologia, na demanda, no mercado, nos relacionamentos, na experiência, nos aspectos pessoais e momentos de vida; GC1 completa “a incerteza não é pontual também, a incerteza de hoje não é a incerteza de amanhã”.

Na definição de risco, GA tem clareza de sua possibilidade de mensuração, alegando que “quanto mais risco, menos incerteza”. GB acredita que os riscos estão associados a plano de ação, ao estabelecimento de objetivos e premissas. GC1 e GC2 vêem risco como uma forma de gerenciar as incertezas. É possível que GA e GB percebam a incerteza subjetiva e objetiva, ou seja, incerteza e risco, da forma como Knight (2006) a definiu; já GC1 e GC2 confundem incerteza e risco porque acreditam ser possível administrá-los, acreditando ser algo relacionado à experiência prévia adquirida, ao alcance e processamento de informação para o julgamento. Neste caso, a incerteza está mais voltada à capacidade de processamento do indivíduo, remetendo-nos à racionalidade limitada (SIMON, 1955). A fala de GA ilustra este debate: “pode ter risco grande e incerteza pequena, e o que move é a intuição. Você precisa ponderar, pensar, somos treinados para isto, mas tem que ouvir seu coração. Pouco risco dá sobrevivência profissional, racional”.

Quanto às posições em suas funções, as reações dos executivos são diferentes. A idéia de intuição aparece nas entrevistas de maneira contraditória, demonstrando que a percepção de incerteza e como lidam com ela, é uma questão de estilo de cada um. GB não acredita na intuição como elemento importante das decisões nos negócios, quando questionado sobre isto, declara:

Feeling? A única pessoa que ganhou dinheiro com *feeling* foi Morris Albert, com aquela música. Não acredito, eu sinceramente não sei se é intuição, (...), você tem que ter alguma sacada e é fruto de exercício. Eu acredito que você só tem isso se você tiver preparado, se o assunto que você está inserido, você estudou, você conhece os interlocutores, você conhece a situação em que está inserido, sabe o que o outro está pensando, quais as possíveis perguntas ou armadilhas que o outro vai tentar te armar e acho que você consegue ter a intuição, ter o *feeling*, o raciocínio rápido. Agora dizer que o cara é simplesmente iluminado, eu fico meio com o pé atrás. (GB).

Já GA, reconhece que sua atuação é muito orientada pela intuição diante de incerteza, que reage instintivamente e esta complementa o conhecimento e experiência: “Ajo como bicho (...). Aí é que te falo que é o bicho! Eu acho que a incerteza tem todo mundo. Ouvir muito é ruim. Para chegar ao topo de uma empresa depende de muitos fatores, não é só a competência. Tem sorte, política, e um monte de variáveis”. GC1 e GC2 têm posições equilibradas, reconhecendo o papel de ambas as partes; neste sentido GC1 diz que “em algum momento você tem menos informação e menos experiência e precisa usar a intuição. Em outro momento você já passou por isso e a experiência é fundamental, (...) depende do caso”. GC2 acrescenta quando explica sobre sua atuação na prestação de serviços onde considera a incerteza maior:

(...) há dois fatores que temos, e aí o que vale para mim é muito de intuição e muito de experiência, por isso que o *manager* novamente se baseia na experiência que obteve durante toda sua vida para resolver isso e outra coisa é a intuição, mas é natural que tenham pessoas mais intuitivas e outras que não e uma parte tem muito a ver com o passado, você vai coletar informações que você vai obter para trabalhar essa incerteza, você vai intuir para depois falar baseado em fatos do passado, e um pouco no cheiro. (GC2)

Aspectos da subjetividade e racionalidade são discutidos por Simon (1983). A experiência acumulada (10 anos ou mais), segundo o autor, dá especial aptidão para as pessoas decidirem. Ele compara um gestor com um experiente jogador de xadrez que pode delinear muitos movimentos possíveis a partir de apenas um vislumbre do tabuleiro, por causa do conhecimento derivado de experiências. Quanto menor a experiência, maior a dificuldade de decidir, todos os outros aspectos individuais se mantendo constantes.

GA, entretanto, aponta para a influência do momento de vida do tomador de decisão, suas condições financeiras, de saúde, de relacionamentos afetivos, aspecto apontado por Knight (2006) quando trata da interferência dos valores humanos na atividade empreendedora. Estes poderiam ser entendidos como antecedentes da incerteza percebida. Os estudos de valores humanos reconhecem que pode haver diferença na hierarquia de prioridades dos tipos motivacionais que orientam o comportamento do indivíduo, dependendo

de sua idade, condição familiar, saúde e outras variáveis de interferência social e vitais (SCHWARTZ; ZOZAYA-GOROSTIZA, 2003).

Neste sentido, os antecedentes da percepção de incerteza de acordo com os respondentes são: condições pessoais, de saúde, relacionamento e financeira; dinâmica corporativa, que é consequência do ambiente interno e do senso de preservação; ambiente externo como um todo, por GA. GB aponta a incerteza externa, mas sugere que grande parte da incerteza é interna à organização. GC1 atribui os antecedentes à incerteza, a revolução tecnológica que inerente ao negócio, velocidade do ciclo dos serviços, imprevisibilidade dos fatos e contratos de vida curta. GC2 observou que em serviços a incerteza está muito mais distribuída, a evolução do mercado, a velocidade com que as coisas acontecem, destacando para as mudanças do comportamento social. Estas diferenças mostram que os gestores se dividem na percepção da origem da incerteza, de forma mais intrínseca ao indivíduo ou mais voltada ao ambiente interno.

BG faz uma reflexão interessante sobre onde está a incerteza, mostrada em suas palavras, esta parte remete à incerteza de estado de Milliken (1987), onde “(...) disciplina estratégica, (...) conceber um plano de negócio, uma nova estratégia, não digo que é relativamente fácil, tem metodologia, hoje em dia você tem informação para tudo, você consegue benchmarking, você estuda outras empresas e de alguma forma você consegue definir a estratégia do seu negócio”. O executivo reconhece também que o processamento destas informações e escolhas estratégicas não se alteram muito de empresa para empresa, representando parcelas da incerteza de efeito e resposta, ou reações a elas.

Dentro dos seus estudos você pode perceber que a maioria das empresas dentro do mesmo setor tem estratégias muito similares de negócio, tem 100 empresas de TI, por exemplo, querem falar de maior valor agregado para o cliente, falam em mobilidade, em convergência, falam em tecnologia, sempre, sempre você vai ouvir o mesmo discurso, a mesma linha, o mesmo foco; a diferença, a grande diferença está em fazer acontecer a estratégia definida, (..) é onde entra efetivamente a capacidade de retorno, tem uma coisa que eu chamo de disciplina estratégica, a coisa mais difícil talvez hoje para um gestor, são duas coisas acho, é voce comunicar, mas não é só comunicar, é fazer com que meus associados entendam aquilo que você está comunicando e comunguem com você e que você tenha adesão daquilo que você está comunicando e segundo, obediência estratégica para fazer acontecer aquilo lá, é ai que eu acho que está o diferencial. (GB)

No discurso de GB descrito acima, indica a importância à entrega estratégica. Continuando as entrevistas sobre os consequentes da incerteza, os executivos apontaram para o diferencial de gestão, além do diferencial pessoal, a busca de informações e opiniões e consulta às pessoas. A forma de atuar indicada pelos respondentes frente à incerteza diferente

fortemente entre eles. GA age, GB se aproxima das pessoas, GC2, salienta para a necessidade da revisão permanente do negócio. Tanto GC1 e GC2 vislumbram a pressão por resultados imediatos, refletindo num problema de alinhamento interno e de produto final.

Enfim, o homem de negócios, inevitavelmente, precisa tomar decisões, destacado por GA: “Um gestor não pode deixar de se posicionar, é fundamental para o desempenho empresarial. Decisão na incerteza dá credibilidade, dá diferencial. Não é o operacional que vai fazer a diferença”. Esta necessidade de comportamento do gestor é tratada por Knight (2006) e Sarasvathy e Kotha (2001), que chamam de *effectuation*, comportamento onde o gestor atua como um empreendedor criando seu mercado e condições favoráveis, ou seja, independente da incerteza ambiental, há baixa incerteza percebida.

Todos os gestores entrevistados sentem incerteza, ocasionada por fatores diversos; além disso, o efeito que estes fatores exercem em suas decisões e ações tomadas são diferentes entre os gestores. É claramente perceptível como o perfil de cada um influencia nas suas maneiras de perceber incerteza e agir diante dela. GA é um estrategista, intuitivo e orientado ao emocional, seguro por suas conquistas e experiência obtida ao longo de uma carreira de mais de 25 anos no setor. GB veio da área técnica, conhecedor da tecnologia e dono de um tato peculiar para lidar com as pessoas; é analítico, cuidadoso, prefere o máximo de elementos [informação] para agir. GC1 e GC2 têm formas de visualizar a incerteza e suas consequências de maneira semelhante, mais desconfiados e cautelosos nas palavras, GC1 reconhece que a origem de todo dinamismo empresarial está nas mudanças sociais de comportamento, de consumo, potencializadas com o grande aumento de concorrentes no mercado. GC2 defende que a chave do sucesso é compreender o que o cliente deseja, e a empresa o atenderá; a estratégia que adota é justamente a customização de sua oferta, exercendo um papel integrador.

Os resultados das análises das entrevistas foram sumarizados no Quadro 7 para proporcionar facilidade de comparação e visualização das diferenças. Esta etapa qualitativa da pesquisa sugere que percepção de incerteza é um constructo multidimensional, como propôs Milliken (1987). A falta de consenso entre os entrevistados e complexidade sobre o tema faz com que as percepções de incerteza variem entre mudanças sociais, velocidade tecnológica, atuação dos concorrentes, desejo dos clientes e aspectos internos à organização, na maneira de obter informações, processar e agir. Os resultados indicam como este tema pode ser pesquisado empiricamente.

Cia	Perfil do Executivo	DI – Definição Incerteza	DR – Definição Risco	AI – Antecedente Incerteza	CI – Consequente Incerteza	DuI – Decisão sob Incerteza	PC – Desempenho Corporativa
A	(GA) 55; Diretor TI; Pós graduação Administração, orientação estratégica.	O que não se consegue visualizar ou estimar fatos; mais sentimento do que objetivo.	Uma coisa que voce consegue mensurar; quanto mais risco, menos incerteza.	(1) Condições pessoais (2) Dinâmica corporativa; (3) Ambiente externo como um todo.	Idealismo; coragem; ouvir, falar; saber. Pode haver paralisia no gestor, mas a ação tem que ser rápida.	O que move é a intuição... é preciso ponderar, pensar, ouvir seu coração. Pior é não se posicionar. (Intuição para Simon)	Pouco risco dá sobrevivência profissional, racional. Decisão na incerteza, dá credibilidade, dá diferencial. “Não é o operacional que faz diferença.”
B	(GB) 50; Diretor TI; Pós graduação Administração, orientação tecnológica e estratégica.	Incerteza está mais ligada a relacionamento de negócios; associada à ação das pessoas; Não há causa natural para incerteza.	Associados a plano de ação, ao estabelecimento de objetivos, premissas	Ambiente externo aumenta incerteza, consequentemente o risco e oportunidades; grande parte da incerteza é interna, dependente das pessoas.	Diferencial de gestão, diferencial pessoal, coragem, buscar opiniões, ouvir bastante.	Mapeamento de cenários e planos de ação, mapeamento de risco; análise do passado, presente e futuro; reputação e sobrevivência; experiência e momento (transformação do subjetivo para objetivo)	Pode ser um diferencial competitivo fantástico. Reputação por ter acertado no passado e sobrevivência para continuar. Segundo Simon, tempo importa; é parte da intuição. Experiência dá confiança ao indivíduo e o mercado interpreta como reputação.
C	(GC1) 55; Diretor TI; Graduação Administração, orientação estratégica	Ligada a previsibilidade, em serviços é maior. Está relacionada com experiência. (Novamente experiência → intuição para Simon)	Voltado à gestão da incerteza.	Revolução tecnológica que suporta o negócio; velocidade do ciclo dos serviços; imprevisibilidade dos fatos; contratos de vida curta;	A forma de gerenciar as incertezas é uma gestão de risco; resultados imediatos; menos controle das coisas, alinhamento interno.	Foco no cliente; entender suas necessidades; mais informação, trabalhar o volume de informação, identificar relevâncias; experiência e intuição (Simon novamente)	Foco no cliente e obter a confiança deste para que acredite que você é uma alternativa para suas necessidades.
C	(GC2) 48; Ger. Sênior TI; Formação técnica; orientação tecnológica e estratégica.	Ligada a previsibilidade, e não é pontual; a incerteza de hoje não é a de amanhã. Relativa à situação.	Uma forma de administrar as incertezas.	Em serviços a incerteza é mais distribuída, a evolução do mercado, a velocidade com que as coisas acontecem. o comportamento social	Revisão permanente do negócio; observação da demanda de serviços e mudanças sociais e comportamentais.	Intuição e experiência passada; coleta de informações e “cheiro”. Tem que ter foco; ser inovador onde se tem experiência.	Mais incerteza do lado de fora, o interno é possível adequar. Grande dúvida de qual será a necessidade do mercado amanhã?

Quadro 7: Síntese das respostas dos gestores sobre incerteza

Fonte: Os autores, 2009.

3.2.2 Etapa Quantitativa da Pesquisa

Após realização da etapa qualitativa, o questionário para coleta dos dados foi concluído (Apêndice D), e sucederam-se as fases da etapa quantitativa que seguem: Pré-teste; coleta dos dados, análise da qualidade dos dados, amostra válida e mensuração dos constructos.

Para cada constructo a seguinte ordem é apresentada: estrutura conceitual de mensuração, análise estatística descritiva, dimensionalidade, validade e confiabilidade.

Em seguida foram elaboradas as relações entre as variáveis e testes de hipóteses propostos neste estudo.

3.2.2.1 Aplicação do Instrumento de Coleta dos Dados

O desenvolvimento do instrumento de coleta de dados já foi descrito e nesta etapa são esclarecidos alguns pontos de sua aplicação.

Para evitar vieses e respostas tendenciosas, Podsakoff et al. (2003) aconselham que as escalas tipo Likert, para mensuração dos constructos, tenham intervalos de pontuação diferentes; algumas são de 5 pontos, 6 ou 7 pontos. Também foram preservadas as estruturas de mensuração dos autores originais nas escalas de cooperação interorganizacional com 7 pontos (HEIDE; MINER, 1992); e valores individuais com 6 pontos (SCHWARTZ, 2008).

O questionário estruturado, com perguntas fechadas, foi composto por uma primeira parte de caracterização referente à empresa em que o gestor atua, incluindo porte por faturamento, setor de atuação, tipologia inovativa e demanda de usuário, segundo classificação de Pavitt (1984). Na segunda parte da caracterização, foram levantados dados dos gestores respondentes, como gênero, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de atuação no setor. Como fator motivador foi oferecido o retorno da análise da pesquisa na forma de um artigo, para que os participantes tenham conhecimento dos resultados desta.

Os questionários foram aplicados em novembro de 2008 para o pré-teste, e dezembro de 2008 a março de 2009 para a coleta definitiva dos dados. Este foi um período de grande incerteza na economia global caracterizada pela crise de confiança nas Instituições Financeiras, principalmente. Os impactos no mercado brasileiro, segundo notícias da mídia impressa e televisiva, foram o recolhimento de crédito facilitado em âmbitos diversos, a retração de negócios, seguidos de demissões, o que gerou certa estagnação em alguns setores. Por outro lado, o governo brasileiro divulgou pacotes de incentivo e apoio a setores da economia, diminuiu juros de alguns produtos e iniciou uma campanha em combate à insegurança e instabilidade. Este cenário pode ter afetado a maneira como os questionários foram respondidos, sob um grande guarda-chuva de papel.

3.2.2.2 Pré-teste

Após o instrumento finalizado, o pedido de preenchimento do mesmo foi encaminhado a uma amostra de 30 gestores para o pré-teste; a questão de tipologia inovativa na etapa de caracterização das empresas, gerou dúvida em alguns respondentes e a mesma foi reformulada, incluindo frases explicativas com mais exemplos, as duas situações estão disponíveis no Quadro 8. As demais questões não apresentaram variabilidade e não foram detectados casos de má interpretação e dificuldade de preenchimento, assim procedeu-se com o acesso em massa a gestores de empresas no Brasil.

Considerando as categorias ao lado, indique em qual delas o negócio principal de sua empresa melhor se encaixa.

Tipologia Inovativa			
1	Dominado pelo fornecedor	Importância intensiva do Fornecedor (Agricultura; Construtora; Manufatura; ...)	antes do pré-teste
2	Escala Intensiva	Escala Intensiva (Automobilístico; Metriais granel; Consumos duráveis; ...)	
3	Informação Intensiva	Informação Intensiva (Financeiras; Publicidade; Viagens; Varejo; ...)	
4	Baseada na Ciência	Importância intensiva na Ciência (Químico; Eletro-eletrônico; ...)	
5	Fornecedor Especializado	Fornecedor Especializado (Software; Bens de capital; Instrumentos; ...)	

Tipologia Inovativa			
1	Dominado pelo fornecedor	Os fornecedores têm intensa importância para o desempenho do negócio. Os setores agricultura, manufatura, entre outros são típicos desta categoria.	após o pré teste
2	Escala Intensiva	O negócio para ser competitivo deve apresentar elevada economia de escala. Classificam-se aqui os setores automobilístico, commodities, bens duráveis; entre outros.	
3	Informação Intensiva	As empresas dependem do uso intensivo de informação para serem competitivas. São exemplos desta categoria as atividades financeiras, de publicidade, agenciamento de viagens e varejo.	
4	Baseada na Ciência	Os negócios desta categoria dependem do uso intensivo de inovações para se manterem atualizadas e competitivas. São exemplos deste grupo o setor químico e eletro-eletrônico.	
5	Fornecedor Especializado	Os fornecedores especializados são chave para o sucesso do negócio. Classificam aqui os setores de desenvolvimento de software, bens de capital, equipamentos, instrumentos, entre outros.	

Quadro 8: Adaptação da Tipologia de Pavitt para classificação das empresas dos respondentes

Fonte: Autor, 2008 baseado em Pavitt (1984)

3.2.2.3 População, Sujeito de Pesquisa, Amostra e Coleta dos Dados

A população foco da pesquisa foram gestores atuantes em organizações empresariais no Brasil. O sujeito da pesquisa foram gestores com posição de tomada de decisão na empresa, principalmente quanto às relações interorganizacionais com fornecedores de produtos ou serviços; apropriado para mensurações subjetivas de constructos, com base em percepções.

O objetivo amostral foi de 200 casos, pelo menos, por ser considerada grande, segundo Kline (1995, p. 112). A amostra, de caráter não probabilístico, foi acessada por conveniência do autor. De caráter heterogêneo, a amostra não se fixou a um critério específico por indicação da banca de qualificação do projeto de tese, cuja vantagem seria

observar o fenômeno proposto em diferentes setores de atuação. Os respondentes foram contatados via carta convencional e eletrônica. A carta convite foi enviada para gestores tomadores de decisões para a empresa, cujo texto indicava este perfil ideal de respondente.

Foram enviadas três mil correspondências a gestores extraídos de bases de dados de cadastro de empresas, que são: 500 Maiores e Melhores Empresas da Revista Exame; Cadastro de Empresas do Instituto Biodinâmico (IBD); Empresas do Anuário IDC (*International Data Corporation*), atuante nos segmentos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações; Cadastro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), cujo apoio foi fundamental para obtenção da amostra necessária; além de contatos pessoais da autora do trabalho e sua orientadora.

3.2.3 Tratamento dos Dados

Foram obtidas 370 respostas, resultando em uma taxa de retorno de 12%; para o tratamento dos dados foram consideradas as respostas com todos os itens completos, totalizando 230 casos, 8% de taxa de retorno, considerada adequada para as ciências sociais.

Os dados foram extraídos diretamente do site do questionário, armazenados em planilha ou arquivo texto; foram codificados para se tornarem adequados para o tratamento estatístico. Neste momento já se inicia a análise dos dados, onde verificações sobre erros de preenchimentos, dados faltantes, má interpretação e outros possíveis problemas puderam ser identificados. Para este tratamento foram usados os softwares Excel da Microsoft versão 2003 (2009); SPSS versão 15.0 e Amos versão 7.0, da SPSS (2009).

3.2.3.1 Qualidade dos dados da amostra

Para garantir uma boa qualidade da amostra, foi realizado o teste de normalidade multivariada de Mahalanobis, sugerido por Kline (1995) e Hair et al. (2007); deste, três registros tiveram p-value < 0,001 e foram extraídos da amostra.

Para evitar levar em conta aqueles registros em que os respondentes participantes não fizeram um esforço serio de discriminação foram levantados os casos em que uma mesma resposta foi utilizada em mais de "76% das questões" conforme recomendado pela *European Social Survey* nos estudos de valores humanos (ESS, 2008, p.3). A orientação refere-se ao *Portrait Value Questionnaire* (PVQ) de 21 itens e foi seguida a mesma recomendação para o PVQ 40.

Por fim, o tratamento dos dados foi feito com uma amostra válida de 222 casos, os quais foram utilizados para validação dos constructos das variáveis latentes objeto de estudo assim como as relações entre elas sugeridas nas hipóteses.

3.2.3.2 Constructo Cooperação Interorganizacional

A variável latente cooperação interorganizacional foi medida pela escala de Heide e Miner (1992), motivos e detalhes explicitados no item sobre Instrumento de Pesquisa.

Os autores utilizam uma estrutura conceitual de mensuração de cooperação como um fenômeno multidimensional de quatro dimensões – “flexibilidade”, “troca de informação”, “resolução compartilhada de problemas” e “restrições ao uso de poder”; os quais foram baseados no instrumento de Kaufman e Stern (1988). Flexibilidade é o grau em que os respondentes ajustam seus comportamentos para acomodar as necessidades de seus fornecedores ou clientes, reciprocamente; troca de informação é o grau em que os respondentes fornecem informações que podem facilitar as atividades de seus fornecedores, reciprocamente; resolução compartilhada de problemas é o grau em que os respondentes compartilham a responsabilidade de resolver os problemas que surgem ao longo da relação, reciprocamente, visando manter o relacionamento; restrição ao uso de poder é o grau em que os respondentes controlam o exercício de poder diante de uma posição favorável sobre seus fornecedores, mesmo tendo a oportunidade de fazê-lo, reciprocamente.

Os itens, assim como na aplicação original, foram medidos com uma escala ordinal, tipo Likert, de 7 pontos, variando do mais baixo (1) Discordo Totalmente até o mais significativo (7) Concordo Totalmente

Os indicadores, reflexivos, que compõem o constructo cooperação (HAIR et al., 2007; BIDO, 2008) seguiram a mesma estrutura de Heide e Miner (1992), com exceção da questão número 3 da dimensão “resolução compartilhada de problemas” da escala original, que não foi utilizada na escala deste estudo. O motivo para sua retirada se deu pela natureza altruísta do indicador, que trata da realização de favores entre as empresas, e esta conotação poderia confundir o respondente pelo tipo de relacionamento interorganizacional que interessa a este trabalho. A descrição dos indicadores e a codificação utilizada no tratamento de dados estão no Quadro 9. A disposição das assertivas na aplicação do questionário foi embaralhada para evitar repostas tendenciosas e acomodadas.

COOPERAÇÃO		As questões desta etapa tratam das relações que sua empresa possui com outras organizações. Considere seu principal parceiro (fornecedor) para responder as questões a seguir.
Dimensão	Cód.Indicador	Assertiva
Flexibilidade	coflex1	Se uma situação inesperada surge, acordos já firmados são revistos.
	coflex2	Existe abertura para renegociar condições estabelecidas de fornecimento, se situações inesperadas surgem
	coflex3	A flexibilidade para renegociação de preços é uma característica da nossa relação
	coflex4	Ambos os lados estão dispostos a alterar suas rotinas, quando necessário para atender adequadamente o outro
Troca de Informação	coinfo1	Qualquer informação importante para o outro lado lhe é prontamente fornecida
	coinfo2	Trocamos mais informação que o previsto em nosso acordo de fornecimento
	coinfo3	Espera-se que cada parte forneça informação interna de sua empresa, se isso puder ajudar a outra parte
	coinfo4	Novas situações que possam afetar o outro lado lhe são prontamente informadas
Restrições Uso do Poder	copod1	Informação exclusiva de uma parte não é usada para obter vantagem sobre o parceiro
	copod2	O lado com maior poder de barganha não impõe suas condições unilateralmente
	copod3	Nenhuma das partes faz exigências que possam ser prejudiciais ao outro lado
Resolução Compartilhada	coreso1	A responsabilidade por encontrar soluções para qualquer situação relacionada ao fornecimento é de ambos os lados
	coreso2	Problemas que aparecem no decorrer deste relacionamento são tratados de forma conjunta pelas partes ao invés de se manter as responsabilidades individuais
	coreso3	A garantia de que ambos os lados tenham benefícios com a relação é vista como uma responsabilidade conjunta das partes

Quadro 9: Dimensões, indicadores e assertivas de cooperação interorganizacional

Fonte: Autor, 2009

A seguir é apresentada a estatística descritiva dos itens do constructo, acompanhada dos testes de normalidade univariada de simetria e curtose.

Estatística Descritiva Cooperação

Percebe-se que as médias de todos os itens ficaram acima da média (3,5), o que demonstra uma tendência genérica da amostra por estabelecer relacionamentos cooperativos. As médias de respostas dos itens “coflex2”, “coreso3” e “coreso1” são bem superiores, com desvio padrões mais baixos do que nos demais itens; nestes itens a variação de opinião é pequena (ver Tabela 1).

Os testes de normalidade univariada estão com valores adequados em todos os itens; segundo Kline (1995), o parâmetro de atenção para valores absolutos do índice de assimetria (*skewness*) é acima de 3, considerado extremamente oblíquo; já para curtose (*kurtosis*), valores absolutos entre 8 e 20 indicam um desvio considerável da normalidade, o autor complementa que um parâmetro conservador para curtose é o limite de 10. Observa-se que os dados de cooperação estão mais próximos do ideal (zero) do que dos limites de atenção.

Estatística Descritiva					
Items	Mean	Std. Deviation	Skewness *	Kurtosis**	Analysis N
coflex1	4,937	1,582	-0,823	0,219	222
coflex2	5,131	1,482	-0,808	0,393	222
coflex3	4,455	1,740	-0,446	-0,821	222
coflex4	4,662	1,542	-0,629	-0,608	222
coinfo1	4,901	1,433	-0,793	-0,039	222
coinfo2	4,640	1,530	-0,585	-0,428	222
coinfo3	4,716	1,547	-0,618	-0,358	222
coinfo4	4,613	1,579	-0,561	-0,673	222
copod1	4,734	1,679	-0,366	-0,878	222
copod2	4,009	1,712	-0,172	-1,214	222
copod3	4,450	1,635	-0,343	-0,914	222
coreso1	5,027	1,586	-0,890	0,347	222
coreso2	4,910	1,543	-0,780	0,030	222
coreso3	5,108	1,503	-0,718	0,064	222

Std. Error (*)=0,163; Std. Error (**)=0,325

Tabela 1: Estatística descritiva itens por dimensão da Escala de Cooperação
Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Finalizada a apresentação da estatística descritiva, a próxima seção visa garantir que o constructo está medindo o que se propõe, de maneira confiável e válida.

Dimensionalidade, Validade e Confiabilidade de Cooperação

O modelo de mensuração do constructo será verificado por Análise Fatorial Confirmatória (AFC); segundo Kline (1995, p. 61), usando CFA é possível confirmar se os indicadores medem as 4 dimensões, testando assim sua dimensionalidade.

A análise fatorial confirmatória apresentou um bom ajuste com as quatro dimensões e 14 indicadores propostos por Heide & Miner (1992); no entanto, pela análise dos índices de modificação e covariância, o item “coflex4” foi retirado do modelo por não estar contribuindo com um bom ajuste. Então os índices do segundo modelo apresentaram ajustes excelentes.

Para sua verificação foram usados índices de ajustes, avaliação de resíduos e índices de modificação (KLINE, 1995; BROWN, 2006), apresentados na Tabela 2.

Para confirmação do modelo um valor alto e estatisticamente significativo do teste *chi-quadrado* (X^2), indica alta discrepância entre o modelo proposto e os dados coletados, 69,2 para modelo final de cooperação. Para grandes amostras este teste mostra-se significativo, mesmo para diferenças com pouca significância prática. Para reduzir a sensibilidade do X^2 estatístico de acordo com o tamanho da amostra, Kline (1995, p. 128) sugere que este seja dividido pelos graus de liberdade (X^2/df) (1,44); não há um valor exato para que esta proporção seja aceitável, o consenso é que valores menores que 3 são considerados aceitáveis. O índice RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) é uma medida bastante usada por conter em sua fórmula parâmetros de correção para a complexidade do modelo; trata-se de uma combinação única de propriedades que procura fazer o melhor ajuste. O RMSEA com valor igual a zero indica um ajuste perfeito. Uma regra para parâmetros do RMSEA são: valores $< 0,05$ indicam boa aproximação do ajuste; valores entre 0,05 e 0,08 sugerem erros de aproximação razoáveis, e valores $> 0,10$ sugerem ajuste ruim (KLINE, 2004, p. 139). No modelo testado o ajuste foi bom, pois RMSEA foi igual a 0,045.

O *Comparative Fit Index* (CFI=0,966), que é interpretado da mesma maneira que o *Normed Fit Index* (NFI), este último originário do software EQS, mas menos sujeito a variações da amostra. Seus valores indicam a proporção de melhoria de ajuste do modelo do pesquisador em relação a um modelo nulo. Valores superiores a 0,900 são considerados aceitáveis. Outro índice largamente utilizado é o *Standardized Root Mean Squared Residual* (SRMR=0,109), que é um resumo padronizado da média dos resíduos de covariância, que são as diferenças entre as covariâncias observadas e do modelo implícito. Para um modelo perfeito, SRMR é igual a zero, por isso um valor favorável é menor do que 0,10.

Kline (1998) esclarece que valores de índices mais padronizados também são úteis para mostrar a validade do modelo, mas não são tão sensíveis ao tamanho da amostra como o X^2 . O *Goodness of Fit Index* (GFI) e o *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), estão associados originalmente com o Lisrel, criado por Joreskog & Sorbom, mas hoje, outros programas o adotaram, como é o caso do Amos. Valores de ambos os índices variam de 0 (baixo ajuste) a 1 (ajuste perfeito), teoricamente; o GFI é análogo à correlação dos múltiplos quadrados e indica a proporção da covariância observada explicada pelo modelo de covariâncias. O AGFI faz uma correção na correlação dos múltiplos quadrados incluindo ajustes para a complexidade do modelo. É aconselhável que GFI e AGFI sejam maiores do que 0,9; no caso do modelo apresentado, eles estão com valores 0,947 e 0,914,

respectivamente, demonstrando um ótimo ajuste. A Tabela 2 mostra os índices para ajuste do modelo de mensuração exposto na Figura 16 referente à variável cooperação.

<i>AFConfirmatória</i>	Cooperação		
<i>Result (default method)</i>	<i>todos os itens</i>	<i>sem coflex4</i>	<i>Esperado</i>
χ^2 (qui-quadrado)	91,3	69,2	"Minimum was achieved"
Df (graus de liberdade)	59	48	
χ^2 / df	1,55	1,44	<3.0
p-value	0,004	0,024	>0.05
Model Fit Summary			
SRMR	0,119	0,109	<0,01
GFI	0,937	0,947	>0,9
AGFI	0,903	0,914	>0,9
CFI	0,952	0,966	>0.90
RMSEA (ou RMS)	0,005	0,045	<0.080 ^a
RMSEA (LO 90)	0,028	0,017	<0.050
RMSEA (HI 90)	0,069	0,067	<0.100
AIC	155,3	129,15	
AIC sat. model	182,0	156,00	< saturated and independence models
AIC indep. model	775,6	709,67	

Tabela 2: Índices Análise Fatorial Confirmatória Cooperação

Fonte: autor com dados da pesquisa, 2009

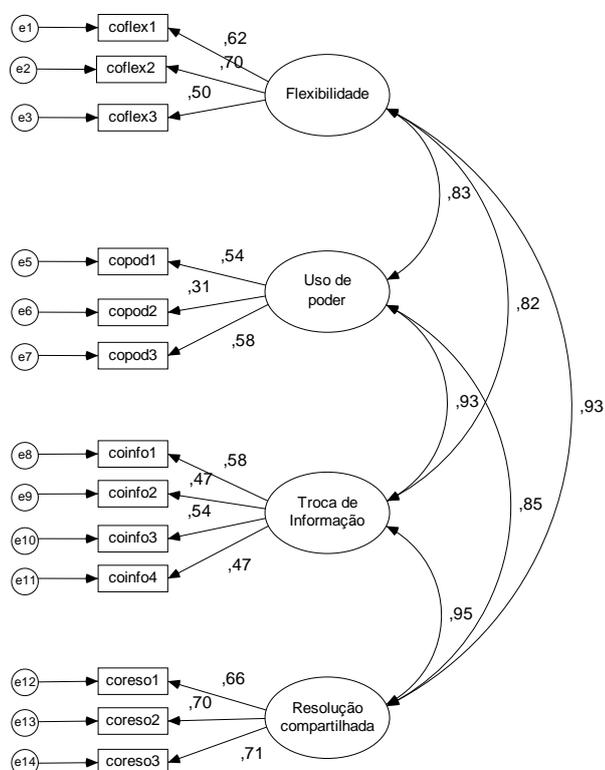


Figura 16: Análise Fatorial Confirmatória Cooperação

Fonte: autor com dados da pesquisa, 2009

Unidimensionalidade do Constructo Cooperação

As correlações entre as quatro dimensões do constructo de cooperação estão altas, indicando que a variação do que está sendo mensurado por elas, é baixa. Nesta seção, será testada a unidimensionalidade do constructo cooperação, sua confiabilidade e comparação de modelos, com o constructo multidimensional. A análise discriminante que garante a diferença entre as mensurações das dimensões foi aplicada para comprovar o contrário, se diante da ausência de discriminancia, há a unidimensionalidade do conceito.

MacIver e Carmines (1987) esclarecem que o escalonamento unidimensional é relevante para aquelas situações onde se presume existir uma dimensão única e fundamental que atende a um conjunto de observações; é isto que vamos verificar. Para isto, foram testados modelos das dimensões de cooperação, duas a duas. No primeiro modelo a correlação entre as dimensões ficou livre; num segundo momento, a correlação entre as dimensões foi fixada em 1. Estes modelos podem ser considerados alinhados e é possível testar a significância estatística da diferença entre eles pela variação do X^2 . Com os modelos estatisticamente indiferentes, não há razões para considerar a existência de duas dimensões já que não se pode discriminar entre elas. Foram comparadas as diferenças entre o X^2 e graus de liberdade (df) de ambos os modelos e verificada sua significância, um resumo dos resultados estão na Tabela 3.

Dimesões de Cooperação		X^2	df	Significancia
Troca de Inf x Resolução	correlação livre	17,8	8	
	correlação fixa=1	18,9	9	
	$\Delta X^2; \Delta df$	1,1	1	não significante a 1%
Troca de Inf x Poder	correlação livre	8,7	13	
	correlação=1	9,7	14	
	$\Delta X^2; \Delta df$	1	1	não significante a 1%
Flex x Resolução	correlação livre	11,5	8	
	correlação=1	11,9	9	
	$\Delta X^2; \Delta df$	0,4	1	não significante a 1%
Flex x Poder	correlação livre	7,7	8	
	correlação=1	11,6	9	
	$\Delta X^2; \Delta df$	3,9	1	não significante a 1%
Resolução X Poder	correlação livre	20,8	8	
	correlação=1	21	9	
	$\Delta X^2; \Delta df$	0,2	1	não significante a 1%
Troca de Inf x Flex	correlação livre	21,8	13	
	correlação=1	22,9	14	
	$\Delta X^2; \Delta df$	1,1	1	não significante a 1%

Tabela 3: Análise discriminante de modelos de Cooperação

Fonte: autor com dados da pesquisa, 2009

Pode-se notar que a significância discriminante não foi representativa a 1% em nenhum dos modelos, sugerindo que o constructo cooperação pode ser unidimensional para a amostra deste estudo. A confiabilidade do construto unidimensional mostrou-se adequada, com *alpha* de Cronbach de 0,843, bastante satisfatório (ver Tabela 4).

Reliability Statistics		Item-Total	Scale Mean if Item	Alpha if Item
Cronbach's Alpha Based on Std Items	Cronbach's Alpha	Statistics	Deleted	Deleted
0,843	0,840	coflex1	56,694	0,829
		coflex2	56,500	0,824
		coflex3	57,176	0,832
		coinfo1	56,730	0,827
		coinfo2	56,991	0,833
		coinfo3	56,914	0,829
		coinfo4	57,018	0,835
		copod1	56,896	0,831
		copod3	57,180	0,829
		copod2	57,622	0,845
		coreso1	56,604	0,824
		coreso2	56,721	0,821
		coreso3	56,523	0,818

Tabela 4: Confiabilidade Cooperação unidimensional

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

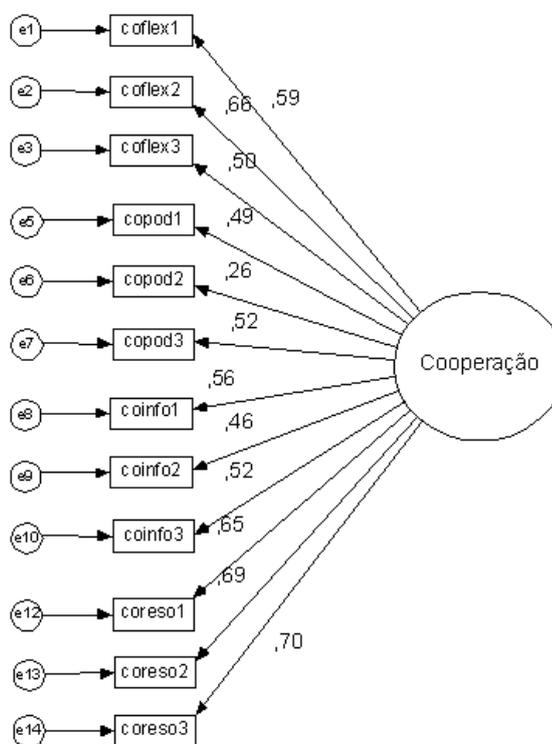


Figura 17: Modelo unidimensional de Cooperação

Fonte: autor com dados da pesquisa, 2009

Com o constructo unidimensional, foi feita novamente a análise fatorial confirmatória para o teste de validade do constructo. Com os 13 itens vindos do modelo multidimensional, o ajuste foi bom; no entanto, o indicador “coinfo4”, apresentou grande variabilidade afetando o X^2 , df e poder explicativo. Então, foi testado um segundo modelo unidimensional sem “coinfo4”, e o ajuste ficou muito bom. A Tabela 5 resume os indicadores principais para verificação da mensuração dos constructos multi e unidimensionais. Por fim, para efeito das demais análises foi utilizado o modelo unidimensional como variável dependente.

Índices de mensuração Cooperação

<i>AFConfirmatória</i>	<i>Quadrimensional</i>		<i>Esperado</i>	<i>Unidimensional</i>	
	<i>14 itens</i>	<i>sem coflex4</i>		<i>13 itens</i>	<i>sem coinfo4</i>
<i>Result (default method)</i>					
X^2 (<i>qui-quadrado</i>)	91,3	69,2	"Minimum was achieved"	100,9	74,4
Df (<i>graus de liberdade</i>)	59	48		65	54
X^2 / df	1,55	1,44	<3.0	1,55	1,38
p-value	0,004	0,024	>0.05	0,003	0,034
<i>Model Fit Summary</i>					
SRMR	0,119	0,109	<0,01	0,125	0,112
GFI	0,937	0,947	>0,9	0,931	0,944
AGFI	0,903	0,914	>0,9	0,903	0,919
CFI	0,952	0,966	>0.90	0,947	0,967
RMSEA (ou RMS)	0,005	0,045	<0.080	0,050	0,041
RMSEA (LO 90)	0,028	0,017	<0.050	0,030	0,012
RMSEA (HI 90)	0,069	0,067	<0.100	0,068	0,063

Tabela 5: Tabela de comparação de índices de mensuração de Cooperação

Fonte: autor com dados da pesquisa, 2009

3.2.3.3 Variáveis de Relacionamento

Além das quatro dimensões do modelo de mensuração de cooperação; duas dimensões foram utilizadas como variáveis de relacionamento, “ambiguidade do desempenho” e “extensão do relacionamento”. A variável “ambiguidade do desempenho” está relacionada ao nível de esforço que o comprador deve colocar na relação para obter a qualidade esperada do produto ou serviço fornecida pela outra parte. A ambiguidade sugere dúvida e incerteza no resultado da relação interorganizacional. A variável “extensão do relacionamento” está relacionada ao tempo em que as organizações mantêm relacionamento e estudos apontam sua interferência no comportamento cooperativo (HEIDE; MINER, 1992; HEIDE; JOHN, 1990).

A mensuração de ambiguidade do desempenho e extensão do relacionamento, neste estudo, segue Heide e Miner (1992); como medidas latentes, ambas são compostas por quatro variáveis exógenas observáveis. Tais dimensões, suas assertivas e codificação adotada para o tratamento dos dados estão no Quadro 10.

VARIÁVEIS DE RELACIONAMENTO		As questões desta etapa tratam das relações que sua empresa possui com outras organizações. Considere seu principal parceiro (fornecedor) para responder as questões a seguir.
Dimensão	Cód.Indicador	Assertiva
Extensão do Relacionamento	coext1	As partes esperam que este relacionamento dure para sempre
	coext2	Assumimos que o acordo de fornecimento será sempre renovado
	coext3	As condições de fornecimento são pensadas considerando não apenas a transação em análise, mas que a relação será mantida
	coext4	O relacionamento com este fornecedor é essencialmente de longo prazo
Ambiguidade de desempenho	codes1	Para avaliar o desempenho deste fornecedor é necessário fazer testes com seu produto
	codes2	É preciso acompanhar o pedido feito a este fornecedor para ter certeza de que o receberemos a tempo
	codes3	A avaliação do desempenho requer extensa inspeção no recebimento
	codes4	A avaliação deste fornecedor requer seguirmos procedimentos de controle de qualidade

Quadro 10: Mensuração ambiguidade do desempenho e extensão relacionamento.

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Estatística Descritiva das Variáveis de Relacionamento

As estatísticas descritiva das variáveis de relacionamento são mostradas na Tabela 6. Nota-se que as médias de respostas de “extensão do relacionamento”, assim como “ambiguidade do desempenho” estão acima da média, considerando uma escala variando de 1 a 7, mostrando que a amostra possui uma disposição favorável por manter um relacionamento; no caso da ambiguidade do desempenho, o efeito superior das médias mostra que a amostra adota mecanismos de controle para garantir o resultado esperado com a relação interorganizacional. Observa-se que não foram encontrados problemas de curtose e assimetria.

Estatística Descritiva					
Items	Mean	Std. Deviation	Skewness *	Kurtosis**	Analysis N
coext1	4,840	1,616	0,163	-0,628	222
coext2	4,490	1,518	0,163	-0,326	222
coext3	5,050	1,512	0,163	-0,013	222
coext4	4,920	1,646	0,163	-0,258	222
codes1	4,840	1,658	0,163	-0,373	222
codes2	4,750	1,577	0,163	-0,352	222
codes3	4,240	1,651	0,163	-0,902	222
codes4	5,250	1,675	0,163	0,253	222

Std. Error (*)=0,163; Std. Error (**)=0,325

Tabela 6: Descritiva Ambigüidade Desempenho e Extensão do relacionamento

Fonte: Autor, dados da pesquisa 2009

Os testes de normalidade univariada estão com valores adequados em todos os itens; segundo Kline (1995, p.82), os índices de assimetria (*skewness*) estão abaixo de 3, e para curtose (*kurtosis*), os valores absolutos estão abaixo de 8.

Pelas médias, percebe-se que há uma tendência da amostra em manter longevidade nos relacionamentos interorganizacionais; assim como há um esforço da amostra em manter uma governança atenta para que o resultado saia conforme esperado.

As correlações entre os itens dos constructos, mostram que quase todas são estatisticamente significantes ao nível de 1%, e não são elevadas, indicando ser dois constructos como foi teoricamente suposto, ver Tabela 7.

Pearson Correlation							
	coext1	coext3	coext4	codes1	codes2	codes3	codes4
coext1	1						
coext3	,407(**)	1					
Sig. (2-tailed)	0						
coext4	,429(**)	,455(**)	1				
	0	0					
codes1	0,060	,269(**)	,194(**)	1			
	0,374	0	0,004				
codes2	,282(**)	,230(**)	,200(**)	,322(**)	1		
	0	0,001	0,003	0			
codes3	,197(**)	,212(**)	,219(**)	,452(**)	,477(**)	1	
	0,003	0,001	0,001	0	0		
codes4	,339(**)	,431(**)	,344(**)	,419(**)	,428(**)	,400(**)	1
	0	0	0	0	0	0	
N	222	222	222	222	222	222	222

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 7: Correlação Extensão do Relacionamento e Ambigüidade do Desempenho

Fonte: Autor, dados da pesquisa 2009

Dimensionalidade, Validade e Confiabilidade Variáveis de Relacionamento

A validação de mensuração das variáveis é apresentada na Tabela 8 e Tabela 9, baseada na variância, confiabilidade e análise fatorial confirmatória.

	Dimensão	Extensão do Relacionamento				Extensão do Relacionamento		
		coext1	coext2	coext3	coext4	coext1	coext3	coext4
Acima 0,5	Component 1	0,773	0,532	0,720	0,791	0,772	0,789	0,801
	Comunalidade	0,598	0,283	0,519	0,626	0,597	0,622	0,642
	KMO	0,684				0,670		
Acima 0,5 (50%)	Var.Extraída	0,506				0,620		
Confiabilidade >0,5	Cronbach's Alpha	0,666				0,694		

Tabela 8: Confiabilidade Extensão do Relacionamento

Fonte: Autor, dados da pesquisa 2009

A variável “extensão do relacionamento” possuía, originalmente, quatro variáveis observáveis; pela análise discriminante, “coext2” apresentou baixo poder de explicação e o constructo ficou mais bem mensurado sem esta. A variância extraída final ficou em 0,620 com confiabilidade 0,694.

	Dimensão	Ambigüidade do Desempenho			
		codes1	codes2	codes3	codes4
Acima 0,5	Component 1	0,725	0,742	0,784	0,748
	Comunalidade	0,525	0,551	0,615	0,559
	KMO	0,740			
Acima 0,5 (50%)	Var.Extraída	0,563			
Confiabilidade >0,5	Cronbach's Alpha	0,740			

Tabela 9: Confiabilidade Ambigüidade do Desempenho

Fonte: Autor, dados da pesquisa 2009

A variável “ambigüidade do desempenho” apresentou variância extraída de 0,563, significativa e discriminancia em todos itens, com confiabilidade de 0,740. Não foi necessário extrair nenhum item deste constructo. A análise fatorial confirmatória de ambas as variáveis é apresentada e os principais índices de ajuste mostraram-se satisfatórios, ver Tabela 10. As duas variáveis de relacionamento interferem na cooperação das relações interorganizacionais, no entanto, são distintas entre si.

<i>AFC</i> Confirmatória	Variáveis de relacionamento as duas juntas	Extensão Relacionamento sem coext2	Ambiguidade Desempenho todos os itens	Esperado
<i>Result (default method)</i>				
χ^2 (qui-quadrado)	36,7	0	6,5	"Minimum was achieved"
<i>df</i> (graus de liberdade)	2	0	2	
χ^2 / df	18,35	0,00	3,25	<3.0
p-value	0,000	0	0,039	>0.05
Model Fit Summary				
SRMR	0,145	0,000	0,082	<0,01
GFI	0,954	1	0,987	>0,9
AGFI	0,901		0,933	>0,9
CFI	0,933	1	0,975	>0.90
RMSEA (ou RMS)	0,091	0,405	0,101	<0.080 ^a
RMSEA (LO 90)	0,057	0,343	0,020	<0.050
RMSEA (HI 90)	0,126	0,471	0,192	<0.100

Tabela 10: Índices AFC das Variáveis de Relacionamento

Fonte: Autor, dados da pesquisa 2009

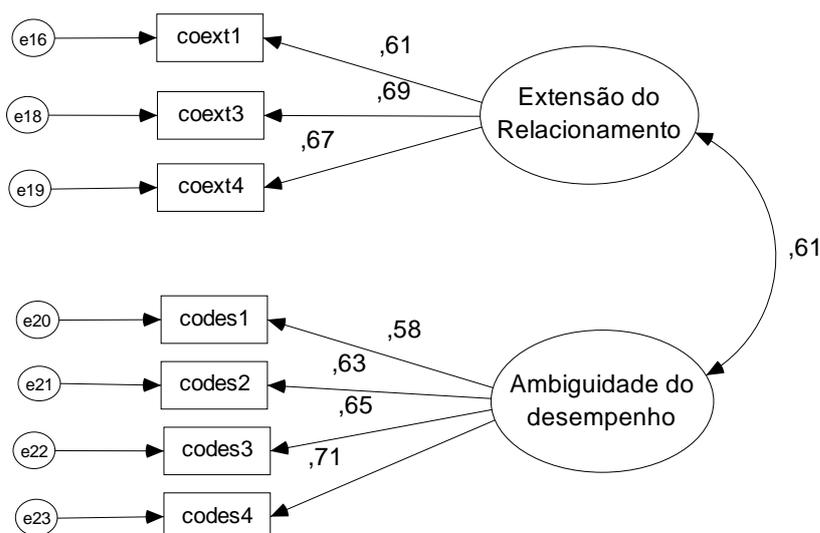


Figura 18: Modelo AFC Ambiguidade Desempenho e Extensão do relacionamento

Fonte: autor, dados da pesquisa, 2009

Como pode ser observado na Figura 18, as cargas fatoriais de cada indicador dos dois construtos são, em geral, elevadas e estatisticamente significativas, indicando a provável validade convergente. A correlação de 0,61 entre as duas variáveis indicam constructos relacionados mas discriminantes.

3.2.3.4 Constructo Incerteza Subjetiva

A variável latente incerteza subjetiva seguiu a operacionalização de Milliken (1987) quanto às três dimensões – estado, efeito e resposta, conforme descrito na seção de operacionalização do constructo. O autor deste trabalho elaborou cinco indicadores por dimensão, cujas questões relacionam-se às principais variáveis do ambiente externo, identificadas por levantamento na literatura e pela etapa qualitativa prévia à construção do instrumento. Na análise das entrevistas ficou claro que a percepção dos gestores quanto aos antecedentes de incerteza relacionam-se à atuação da concorrência, necessidades dos clientes, evolução tecnológica, fornecimento de insumos – produtos ou serviços, e o ambiente competitivo de forma geral.

O instrumento de pesquisa final foi constituído por 15 indicadores em três dimensões, mensurado por escalas de comportamento ordinal tipo Likert, com 5 ou 6 pontos e como indicado por Podsakoff et al. (2003) para evitar uma fonte potencial de viés. As assertivas, códigos e dimensões estão disponíveis nos Quadros 11, 12 e 13.

Modelo Mensuração		No Instrumento de Coleta de Dados
Dimensão	Indicadores	No que diz respeito à informação que você possui sobre diversos aspectos de seu negócio, responda as assertivas abaixo segundo seu julgamento:
Estado	Estcons	A informação que possuo sobre os consumidores de meus produtos/serviços, considero...
	Estamb	A informação que possuo sobre o ambiente econômico, considero...
	Esttec	A informação que possuo sobre as atualizações tecnológicas do meu setor de atuação, considero...
	Estsup	A informação que possuo sobre o suprimento de insumos (matéria-prima; mão-de-obra e outros) para minha empresa, considero...
	estconc	A informação que possuo sobre meus concorrentes considero...

Quadro 11: Incerteza de Estado - códigos dos indicadores e assertivas.

Fonte: Autor, 2009

Modelo Mensuração		No Instrumento de Coleta de Dados
Dimensão	Indicadores	No que diz respeito às informações que possui, avalie o efeito das assertivas na sua tomada de decisão empresarial.
Efeito	efeamb	O quanto a dinâmica do ambiente competitivo afetará sua empresa?
	efetec	Qual o impacto das evoluções tecnológicas sobre o negócio de sua empresa?
	efecons	O quanto você estima que as mudanças da vida moderna afetarão a aceitação de seus produtos/serviços pelos consumidores?
	efeconc	O grau que a atuação dos seus concorrentes afetará seu negócio/empresa?
	efesup	O quanto os crescentes debates acerca das restrições dos recursos ambientais afetarão sua empresa?

Quadro 12: Incerteza de Efeito - códigos dos indicadores e assertivas.

Fonte: Autor, 2009

Modelo Mensuração		No Instrumento de Coleta de Dados
Dimensão	Indicadores	O quanto suas decisões na empresa são influenciadas pelas assertivas a seguir?
Resposta	rescons	As decisões que tomo na empresa são orientadas pelo comportamento dos consumidores.
	resamb	Trabalho com planejamento para 1 ano em minha empresa porque o ambiente competitivo muda muito.
	restec	Implanto em minha empresa, pelo menos 90% das inovações tecnológicas de meu setor.
	ressup	Considero a opinião de meus fornecedores porque são vitais para minha atividade produtiva.
	resconc	Antes de tomar uma decisão na empresa, verifico a atuação de meus concorrentes.

Quadro 13: Incerteza de Resposta: códigos dos indicadores e assertivas

Fonte: Autor, 2009

Estatística Descritiva de Incerteza Subjetiva

A estatística descritiva das três dimensões de incerteza é mostrada nesta seção; algumas análises preliminares podem ser feitas com estes dados. A Incerteza de Estado, relacionada à percepção do quanto o respondente julga ter de informação sobre aspectos do ambiente externo a sua empresa (KNIGHT, 2006); teve uma média estatística em cada indicador relativamente baixa, não atingindo o ponto médio da escala (2,5) em nenhum item. A Incerteza de Efeito, diferentemente, teve uma média estatística alta, perto do ponto médio da escala (3), em torno de 50% para a maioria dos indicadores. O desvio padrão também ficou

um pouco mais elevado; esta dimensão de incerteza estima a percepção do respondente em prever efeitos das variáveis do ambiente e fazer julgamentos. A Incerteza de Resposta apresentou média estatística acima do ponto médio (2,5) em todos os indicadores. Esta dimensão estima o quanto as ações dos executivos são influenciadas pelas variáveis de ambiente (MILLIKEN, 1987).

Descriptive Statistics							
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	N
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic (*)	Statistic (**)	Statistic
estamb	1	4	1,96	0,71	0,599	0,696	222
estconc	1	5	2,45	0,91	0,417	-0,042	222
estcons	1	5	2,00	0,83	0,848	0,961	222
estsup	1	5	2,18	0,82	0,763	0,838	222
esttec	1	5	1,91	0,79	0,726	0,669	222
efeamb	2	6	4,49	1,02	-0,598	0,000	222
efeconc	1	6	4,42	0,99	-0,904	1,470	222
efecons	1	6	4,35	1,21	-0,657	0,040	222
efesup	1	6	3,66	1,37	-0,115	-0,781	222
efetec	1	6	4,52	1,17	-0,476	-0,234	222
resamb	1	5	2,72	1,21	0,243	-0,804	222
resconc	1	5	3,18	1,08	-0,084	-0,667	222
rescons	1	5	3,41	1,02	-0,158	-0,445	222
ressup	1	5	3,40	1,01	-0,082	-0,738	222
restec	1	5	2,81	1,10	0,279	-0,602	222

Std. Error (*)=0,163; Std. Error (**)=0,325

Tabela 11: Estatística descritiva das dimensões de Incerteza Subjetiva

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A correlação entre todos os indicadores das três dimensões de incerteza, apresentada na Tabela 12, mostra que a correlação entre os indicadores dentro da mesma dimensão apresenta significância a 1% na maioria dos casos. Na dimensão Incerteza de Estado, a correlação entre os indicadores do construto indica validade convergente. Na dimensão de Incerteza de Efeito, o indicador “efesup” apresenta correlação baixa, invalidando a convergência; já o indicador “efeconc” apresenta correlação alta na dimensão de Incerteza de Resposta, invalidando a discriminancia. A posição de ambos foi analisada pela Análise Fatorial Confirmatória e foram extraídos, demonstrado na seção seguinte. Por fim, na dimensão de Incerteza de Resposta, “restec” e “resamb” apresentam correlações mais baixas; “restec” também apresenta correlação alta em outras dimensões e não confere validade convergente em sua dimensão. A posição de ambos foi analisada pela Análise Fatorial Confirmatória e foram extraídos, demonstrado na seção seguinte.

Pearson Correlations

	estcons	estamb	esttec	estsup	estconc	efeamb	efetec	efecons	efeconc	efesup	rescons	resamb	restec	ressup	resconc
estcons	1														
Sig. (2-tailed)															
estamb	,421(**) 0,000	1													
esttec	,297(**) 0,000	,409(**) 0,000	1												
estsup	,351(**) 0	,403(**) 0	,518(**) 0	1											
estconc	,399(**) 0	,352(**) 0	,348(**) 0	,405(**) 0	1										
efeamb	0,021 0,753	-0,067 0,323	-0,013 0,849	0,071 0,295	-0,035 0,604	1									
efetec	0,051 0,449	-0,024 0,727	-,146(*) 0,03	0,012 0,854	-0,088 0,19	,325(**) 0	1								
efecons	0,085 0,206	0,038 0,574	-0,014 0,834	0,006 0,93	0,021 0,75	,254(**) 0	,543(**) 0	1							
efeconc	0,088 0,193	0,051 0,454	0,125 0,063	,159(*) 0,018	0,021 0,761	,450(**) 0	,180(**) 0,007	,132(*) 0,049	1						
efesup	-0,079 0,239	-0,127 0,059	-0,008 0,908	-0,116 0,085	-,179(**) 0,008	0,107 0,111	0,076 0,261	0,09 0,183	,225(**) 0,001	1					
rescons	-0,128 0,057	-,147(*) 0,029	-0,05 0,459	0,016 0,808	-0,047 0,486	,231(**) 0,001	0,105 0,12	0,1 0,139	,142(*) 0,035	-0,013 0,852	1				
resamb	-0,018 0,791	0,04 0,558	0,002 0,977	,145(*) 0,03	0,007 0,92	0,034 0,619	-0,015 0,827	-0,007 0,919	0,118 0,079	-,170(*) 0,011	,174(**) 0,009	1			
restec	-,182(**) 0,007	-,178(**) 0,008	-,381(**) 0	-,209(**) 0,002	-,168(*) 0,012	0,002 0,979	,285(**) 0	,186(**) 0,005	-0,109 0,106	0,005 0,942	,159(*) 0,018	,174(**) 0,009	1		
ressup	-0,005 0,937	-,135(*) 0,045	-,136(*) 0,042	-0,02 0,769	-0,101 0,132	0,104 0,123	0,04 0,552	0,08 0,234	-0,12 0,073	-0,08 0,234	,262(**) 0	,231(**) 0,001	,348(**) 0	1	
resconc	-,190(**) 0,004	-0,109 0,107	-0,05 0,458	-0,01 0,878	-0,11 0,103	,232(**) 0	-0,035 0,599	-0,045 0,503	,212(**) 0,002	0,088 0,192	,307(**) 0	,183(**) 0,006	,173(**) 0,01	,222(**) 0,001	1
N	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 12: Correlações entre todos itens que medem Incerteza

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Dimensionalidade, Validade e Confiabilidade de Incerteza Subjetiva

O modelo de mensuração dos constructos foi analisado por Análise Fatorial Confirmatória (AFC); para sua verificação foram usados índices de ajustes, avaliação de resíduos e índices de modificação (KLINE, 1995; BROWN, 2006). As correlações baixas entre suas dimensões de Incerteza (ver Figura 19) indicam que o constructo é tridimensional como proposto por Milliken (1987). Trata-se, portanto, de três conceitos aparentemente distintos que fazem parte do processo de decisão sob incerteza.

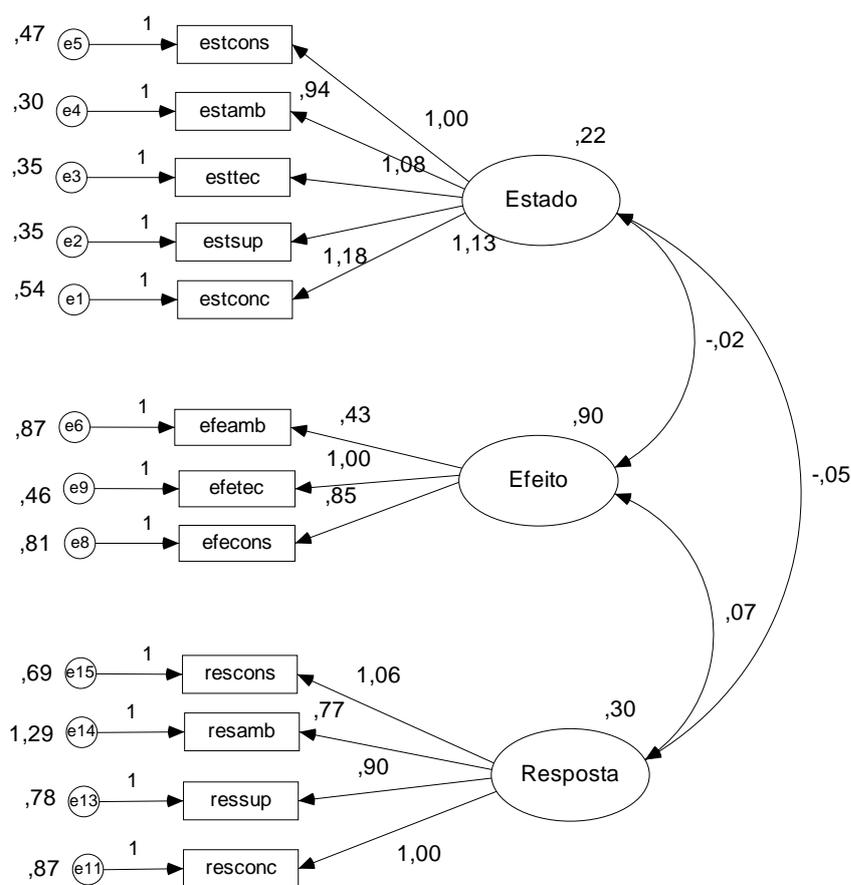


Figura 19: Modelo AFC Incerteza de Estado, de Efeito e de Resposta
Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Os índices principais para mensuração de Incerteza Subjetiva foram demonstrados em dois momentos, com todos os indicadores e após os ajustes realizados, com a extração dos indicadores “efesup”, “efeconc”, “restec”.

<i>Result (default method)</i>	<i>Incerteza completo</i>	<i>Esperado</i>	<i>Incerteza final</i>
X^2 (qui-quadrado)	235,8	"Minimum was achieved"	84,9
Df (graus de liberdade)	87		51
X^2 / df	2,71	<3.0	1,66
p-value	0,000	>0.05	0,002
Model Fit Summary			
RMR	0,093	<0,01	0,062
GFI	0,862	>0,9	0,940
AGFI	0,810	>0,9	0,908
CFI	0,747	>0.90	0,919
RMSEA (ou RMS)	0,088	<0.080 ^a	0,055
RMSEA (LO 90)	0,075	<0.050	0,033
RMSEA (HI 90)	0,102	<0.100	0,075
Confiabilidade			
Alpha Estado	0,759		0,759
Alpha Efeito	0,591		0,647
Alpha Resposta	0,584		0,545

Tabela 13: Índices AFC Incerteza Subjetiva

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A explicação para a retirada dos itens é apresentada na seqüência, por dimensão.

Incerteza de Estado

A dimensão incerteza de estado apresentou carga fatorial boa em todos os itens; mesmo “estcons” e “estconc” terem comunalidade abaixo de 0,5, a variância extraída é satisfatória (0,513) e a confiabilidade também (0,762). Por isso, nenhum item foi extraído.

	<i>Dimensão</i>	Incerteza de estado				
		estcons	estamb	esttec	estsup	estconc
<i>Acima 0,5</i>	Component 1	0,679	0,724	0,723	0,758	0,693
	Comunalidade	0,462	0,523	0,523	0,574	0,481
	KMO	0,791				
<i>Acima 0,5 (50%)</i>	Var.Extraída	0,513				
<i>Confiabilidade >0,5</i>	Cronbach's Alpha std.	0,762				

Tabela 14: Validade e Confiabilidade Incerteza de Estado

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A dimensão incerteza de efeito apresentou baixa carga fatorial nos indicadores “efeconc” e “efesup”; apresentando problema na análise discriminante. Estas variáveis observáveis foram extraídas e a variância extraída ficou satisfatória (0,588), assim como a confiabilidade (0,642), ver Tabela 15.

	Dimensão	Incerteza de Efeito (1)					Incerteza de Efeito (2)		
		efeamb	efetec	efecons	efeconc	efesup	efeamb	efetec	efecons
Acima 0,5	Component 1	0,718	0,734	0,685	0,614	0,535	0,629	0,844	0,809
	Comunalidade	0,515	0,539	0,469	0,377	0,286	0,396	0,712	0,655
	KMO	0,608					0,595		
Acima 0,5 (50%)	Var.Extraída	0,437					0,588		
Confiabilidade >0,5	Cronbach's Alpha	0,610					0,642		

Tabela 15: Validade e Confiabilidade Incerteza de Efeito

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Na dimensão Incerteza de Resposta foi retirado o indicador “restec” pelo falta de validade discriminante e baixa carga fatorial, e então a variância melhorou; a confiabilidade também ficou satisfatória, 0,545. Para as análises de regressão optou-se pelo constructo final, com quatro indicadores, “resconc”, “rescons”, “ressup” e “resamb”.

	Dimensão	Incerteza de Resposta (1)					Incerteza de Resposta (2)			
		rescons	resamb	restec	ressup	resconc	rescons	ressup	resconc	resamb
Acima 0,5	Component 1	0,621	0,540	0,601	0,701	0,610	0,690	0,665	0,670	0,572
	Comunalidade	0,386	0,291	0,361	0,491	0,372	0,477	0,442	0,448	0,327
	KMO	0,692					0,662			
Acima 0,5 (50%)	Var.Extraída	0,380					0,424			
Confiabilidade >0,5	Cronbach's Alpha	0,590					0,545			

Tabela 16: Validade e Confiabilidade Incerteza de Resposta

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A matriz de correlação entre todos os itens que ficaram no modelo de Incerteza Subjetiva é apresentada a seguir mostrando que os indicadores se ajustaram de melhor, apesar de ser um constructo que requer um amadurecimento pela complexidade conceitual que apresenta, conforme apontam Kreiser e Marino (2002).

Pearson Correlation

	estcons	estamb	esttec	estsup	estconc	efeamb	efetec	efecons	rescons	ressup	resconc	resamb
estcons	1											
Sig. (2-tailed)												
estamb	,421(**)	1										
	0											
esttec	,297(**)	,409(**)	1									
	0	0										
estsup	,351(**)	,403(**)	,518(**)	1								
	0	0	0									
estconc	,399(**)	,352(**)	,348(**)	,405(**)	1							
	0	0	0	0								
efeamb	0,021	-0,067	-0,013	0,071	-0,035	1						
	0,753	0,323	0,849	0,295	0,604							
efetec	0,051	-0,024	-,146(*)	0,012	-0,088	,325(**)	1					
	0,449	0,727	0,03	0,854	0,19	0						
efecons	0,085	0,038	-0,014	0,006	0,021	,254(**)	,543(**)	1				
	0,206	0,574	0,834	0,93	0,75	0	0					
rescons	-0,128	-,147(*)	-0,05	0,016	-0,047	,231(**)	0,105	0,1	1			
	0,057	0,029	0,459	0,808	0,486	0,001	0,12	0,139		0		
ressup	-0,005	-,135(*)	-,136(*)	-0,02	-0,101	0,104	0,04	0,08	,262(**)	1		
	0,937	0,045	0,042	0,769	0,132	0,123	0,552	0,234	0			
resconc	-,190(**)	-0,109	-0,05	-0,01	-0,11	,232(**)	-0,035	-0,045	,307(**)	,222(**)	1	
	0,004	0,107	0,458	0,878	0,103	0	0,599	0,503	0	0,001		
resamb	-0,018	0,04	0,002	,145(*)	0,007	0,034	-0,015	-0,007	,174(**)	,231(**)	,183(**)	1
	0,791	0,558	0,977	0,03	0,92	0,619	0,827	0,919	0,009	0,001	0,006	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 17: Correlações entre os indicadores de mensuração de Incerteza ajustada.

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

3.2.3.5 Constructo Valores Básicos

Para mensuração do constructo valores básicos utilizou-se PVQ com 40 questões, a seguir:

PVQ 40 (SCHWARTZ, 2008)	Tipo Motivacional	Dimensão
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.	Abertura a Mudança	Autodeterminação
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.	Autopromoção	Poder
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.	Autotranscendência	Universalismo
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.	Autopromoção	Realização
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.	Conservação	Segurança
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.	Abertura a Mudança	Estimulação
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.	Conservação	Conformidade
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.	Autotranscendência	Universalismo
9) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.	Conservação	Tradição
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.	Autopromoção	Hedonismo
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.	Abertura a Mudança	Autodeterminação
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.	Autotranscendência	Benevolência
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.	Autopromoção	Realização
14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.	Conservação	Segurança
15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.	Abertura a Mudança	Estimulação
16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.	Conservação	Conformidade
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.	Autopromoção	Poder
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.	Autotranscendência	Benevolência
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.	Autotranscendência	Universalismo
20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.	Conservação	Tradição
21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.	Conservação	Segurança
22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.	Abertura a Mudança	Autodeterminação
23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.	Autotranscendência	Universalismo
24) Ela acha que é importante ser ambicioso. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	Autopromoção	Realização
25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.	Conservação	Tradição
26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.	Autopromoção	Hedonismo
27) É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.	Autotranscendência	Benevolência
28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.	Conservação	Conformidade
29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.	Autotranscendência	Universalismo
30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.	Abertura a Mudança	Estimulação
31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.	Conservação	Segurança
32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.	Autopromoção	Realização
33) Perdoar as pessoas que a magoaram é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.	Autotranscendência	Benevolência
34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar com si própria.	Abertura a Mudança	Autodeterminação
35) Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.	Conservação	Segurança
36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.	Conservação	Conformidade
37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Se divertir é muito importante para ela.	Autopromoção	Hedonismo
38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.	Conservação	Tradição
39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.	Autopromoção	Poder
40) É importante para ela se adaptar à natureza e se encaixar nela. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.	Autotranscendência	Universalismo

Quadro14: Valores Básicos: códigos dos indicadores e assertivas

Fonte: Autor, 2009

O tratamento dos dados coletados pelo PVQ 40 foi feito pelas médias de cada tipo motivacional (SCHWARTZ, 2008), resultando na hierarquia dos valores básicos da amostra (ver Tabela 18), e pelas quatro dimensões destes (ver Tabela 19).

<i>Descriptive Statistics</i>	Média	Min	Max	Std. Dev.	Skewness *	Kurtosis **
Universalismo	4,66	3	6	0,581	-0,205	0,006
Conformidade	4,54	2,3	6	0,673	-0,237	0,144
Autodeterminação	4,49	2,3	6	0,646	-0,429	0,331
Tradição	4,46	2,3	6	0,610	-0,313	0,712
Benevolencia	4,40	2,5	6	0,691	-0,180	-0,167
Hedonismo	4,31	2	6	0,645	-0,398	0,705
Segurança	4,22	3	6	0,648	-0,079	-0,112
Realização	4,03	2	5,75	0,690	0,081	-0,245
Poder	3,93	1,7	6	0,718	0,022	0,437
Estimulação	3,89	2	5,7	0,769	-0,007	-0,593

Valid N (listwise)

222

* Error= 0,163

** Error= 0,325

Tabela 18: Média dos tipos motivacionais da amostra

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

<i>Descriptive Statistics</i>	Média	Min	Max	Std. Dev.	Skewness *	Kurtosis **
Conservação	13,22	7,9	17,3	1,52	-0,14	0,37
Abertura a Mudança	8,38	5,7	10,8	1,11	-0,02	-0,61
Autopromoção	7,96	4,8	11,1	1,05	0,14	-0,10
Autotranscendencia	4,53	2,8	5,8	0,55	-0,12	0,10

Valid N (listwise)

222

* Error= 0,163

** Error= 0,325

Tabela 19: Média das dimensões dos valores básicos

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Esta escala já foi testada no Brasil muitas vezes, como referenciado no item de operacionalização de valores básicos deste trabalho, o que indica sua validade. A confiabilidade foi testada pelo alpha de Cronbach e apresentada na Tabela. Com exceção da dimensão de abertura a mudança, os demais índices são bons.

Reliability Statistics	Autotranscendencia	Abertura a Mudança	Conservação	Autopromoção
	(Benevolencia + Universalismo)	(Autodeterminação + Estimulação)	(Segurança+Tradição+Conformidade)	(Hedonismo+Realização +Poder)
Cronbach's Alpha	0,680	0,407	0,698	0,533
N of Items	10	7	13	10

Tabela 20: Confiabilidade PVQ 40 questões

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A hierarquia dos valores básicos da amostra deste trabalho apresentou prioridade para os tipos motivacionais universalismo, conformidade, autodeterminação e tradição, principalmente; estes representam os estímulos dos gestores entrevistados e preditores do comportamento. Universalismo é relacionado à entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem estar da humanidade e a natureza, pode-se relacionar a amabilidade do brasileiro, ou sonhador, como identificou Tamayo (2007); conformidade que dizer restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis, atendendo as expectativas sociais; autodeterminação é relativo a independência de pensamento e ação, característico em empreendedores; tradição, que está ligada a respeito, compromisso, e aceitação dos costumes e idéias que uma cultura impõe ao indivíduo. Estes resultados podem estar sendo influenciados pelo momento de turbulência global onde há o desejo de manter as coisas estáveis. Nas quatro dimensões, a que obteve uma pontuação maior foi Conservação, próprio para o momento. Os resultados de valores serão retomados na análise das regressões.

3.2.4 Caracterização da Amostra

Os respondentes da pesquisa

Para verificar se a amostra continha mais de uma tendência significativa de resposta do grupo, foi feita uma checagem por Cluster com parâmetros de confiança de 95% e 90%; ambos resultaram em um único cluster, que orientou o tratamento dos dados a seguir.

Algumas características individuais foram apontadas pelos 222 respondentes, que são: nível de escolaridade, faixa etária, tempo de atuação no setor e nível hierárquico na empresa. Os respondentes da pesquisa são na maioria homens (85 %), e com alto nível de escolaridade; 79 % possuem pós-graduação, 20 % graduação e 1% possui 2º grau. A faixa etária concentra-se entre 30 e 50 anos (68 %), seguida de 51 a 60 anos (19 %), como consta no Gráfico 1.

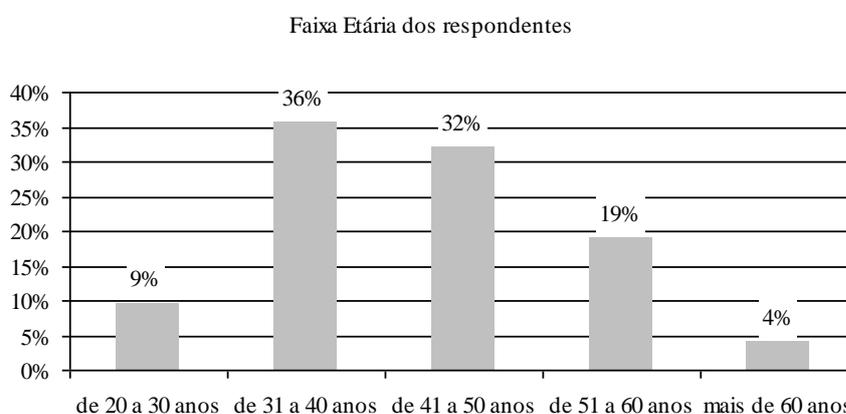


Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Os convites enviados às empresas, via correio convencional, eletrônico e página da pesquisa na internet, indicavam como sujeito ideal para responder o questionário, gestores responsáveis pela tomada de decisão para a empresa, principalmente sobre as relações interorganizacionais com fornecedores, na cadeia vertical do negócio; ou seja, decisões a respeito do relacionamento com fornecedores de produtos ou serviços. Assim, 54% dos respondentes da amostra válida possuem nível hierárquico envolvido com decisões estratégicas da empresa, entre sócios-proprietários, cargos de presidência e diretoria, ver Gráfico 2. No escopo deste estudo, acredita-se que estes decidem, ou pelo menos, opinam sobre as relações que a organização estabelece com fornecedores.

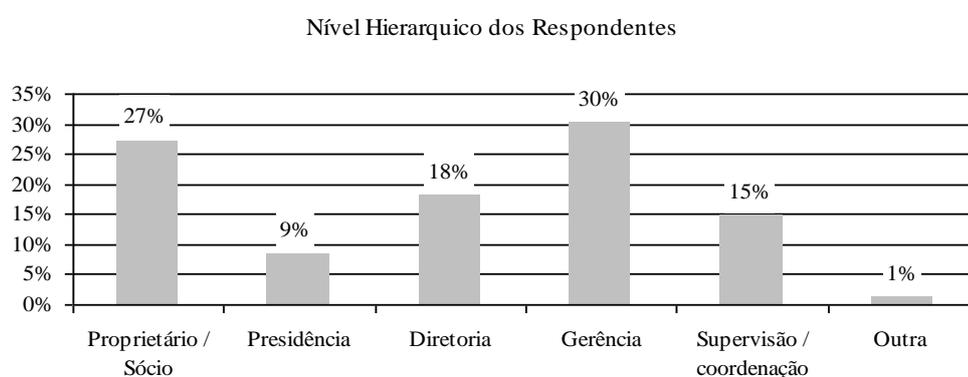


Gráfico 2: Nível Hierárquico dos respondentes

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

O tempo de atuação profissional dos respondentes no segmento de referência para as respostas do questionário pode fazer diferença quanto o nível de incerteza percebido pelo gestor. A tendência é que os respondentes com maior conhecimento e experiência no mercado em que atuam, sintam-se mais seguros na tomada de decisão. O Gráfico 3 resume o tempo de atuação por intervalos de cinco anos. Pode-se notar que a maioria (57%) dos respondentes apresenta menos de 10 anos de experiência no setor de atuação.

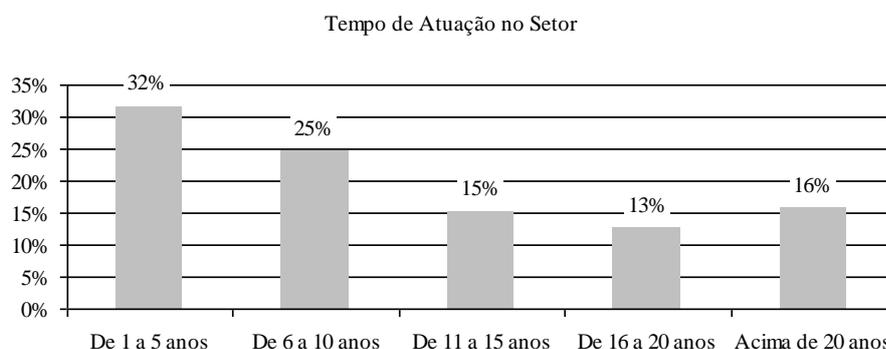


Gráfico 3: Tempo de atuação profissional no setor

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

As empresas da pesquisa

A amostra foi composta por empresas de portes variados, segundo carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002 do BNDES (2008), com critério de classificação por receita operacional bruta anual aplicável à indústria, comércio e serviços. Das 222 respostas válidas, 17% correspondem a micro empresas (faturamento até um milhão e duzentos mil reais anuais); 14% de pequenas empresas (faturamento anual de um milhão e duzentos mil a dez milhões e quinhentos mil reais); 14% de médias empresas (faturamento anual de dez milhões e quinhentos mil reais a sessenta milhões de reais), e a maioria de grande empresas (faturamento anual superior a sessenta milhões de reais), compondo 55% da amostra válida, utilizada para análise.

Por recomendação da banca de qualificação deste projeto, a pesquisa se deu em setores e tipos de atividade variados, para evitar vieses da amostra. Dessa forma, os respondentes apontaram o setor de atuação das empresas e estes foram classificados, pelo pesquisador, segundo Código Nacional de Atividade Econômica, nível 2 (CNAE 2.0) do Ibrge (CONCLA, 2009). Pode-se verificar que a maior parte são indústrias de transformação em estágios variados da cadeia (32%), seguido de empresas voltadas à atividade de Informação e Comunicação (15%); Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (13%), dentre outras atividades com menor representatividade.

CNAE	Descrição	Indústria	Comércio	Serviço	Total geral	%
A	Agricultura, Pecuária, Florestal, Pesca e Aquicultura	1		1	2	1%
B	Ind. Extrativistas	15			15	7%
C	Ind. Transformação	65	2	4	71	32%
D	Eletricidade e Gás	1	1	9	11	5%
F	Construção			4	4	2%
G	Comércio	1	17	1	19	9%
H	Transporte, Armazenagem e Correio			3	3	1%
I	Alojamento e Alimentação			2	2	1%
J	Informação e Comunicação		2	31	33	15%
K	Ativ. Financeiras, Seguros e Serv. Relacionados	1	1	13	15	7%
L	Ativ. Imobiliárias			2	2	1%
M	Ativ. Profissionais, Científicas e Técnicas	1		28	29	13%
N	Ativ. Administrativas e Complementares			2	2	1%
O	Adm. Pública, Defesa e Seguridade Social			3	3	1%
P	Educação			11	11	5%
Total geral		85	23	114	222	100%

Tabela 21: Classificação das empresas da amostra por CNAE 2.0

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Outra classificação realizada para as empresas da amostra foi pela tipologia proposta por Pavitt (1984), segundo o grau de inovação tecnológica e tipo de demanda de usuário; a intenção desta classificação foi verificar se a relação entre percepção de incerteza e cooperação interorganizacional foi alterada por necessidades distintas de conhecimento, matéria prima, especialização da firma e orientação da demanda.

A amostra está relativamente homogênea quanto à percepção tecnológica das empresas, com exceção para a classificação “baseada na ciência”, que requer alto nível de conhecimento e p&d (Gráfico). As empresas com classificação perceptiva do respondente em “escala intensiva”; “informação intensiva” e “fornecedor especializado” representam 21,9% da amostra para cada uma das três; a classificação “dominada pelo fornecedor” representa 20,1% da amostra, seguida de 14,3% “baseadas na ciência”. A demanda do usuário é largamente orientada à classificação “mista” – sensibilidade a preço e desempenho, representando (54,9%) da amostra; em segundo lugar estão aquelas cuja orientação é “sensível a preço” (25%); e 17%, “sensível a desempenho operacional”.

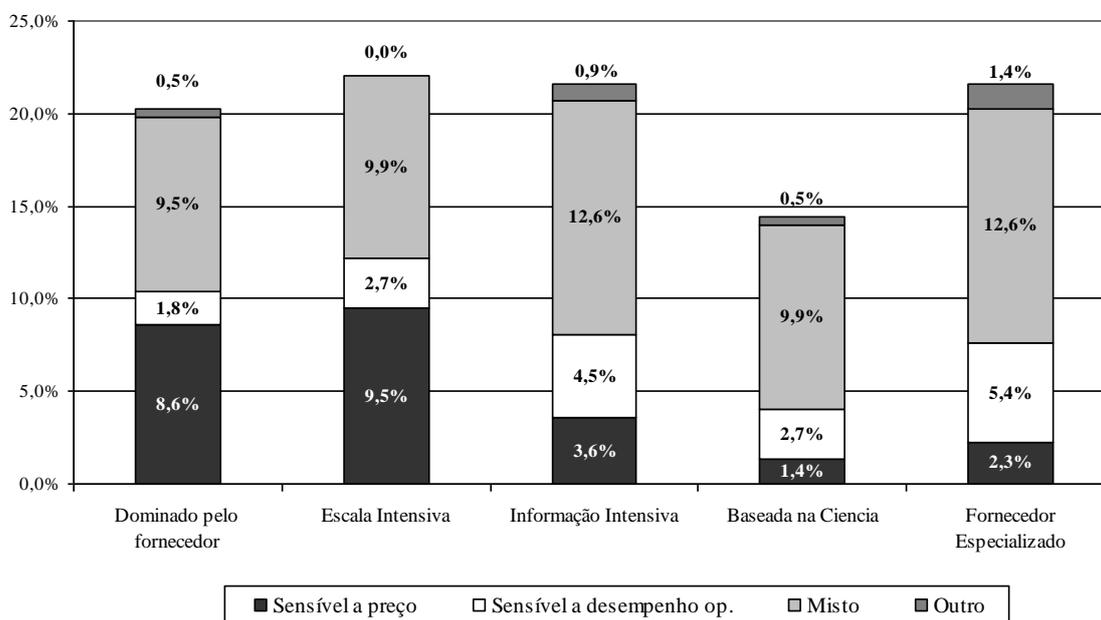


Gráfico 4: Classificação segundo tipologia proposta por Pavitt (1984)

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A demanda do usuário aparece, na maioria, com orientação mista - sensível a preço e desempenho operacional, em todas as categorias, variando de 10 a 13% em média (ver gráfico..). As empresas com “fornecedor especializado” e “escala intensiva” possuem parcela semelhante de orientação por preço somente, 8,5% e 9,4%, respectivamente.

A sensibilidade por desempenho operacional é mais significativa nas categorias “informação intensiva” com 4,5%, e “fornecedor especializado” com 5,4%, cujas empresas concentram-se nas áreas de tecnologia de informação, serviços financeiros e profissionais. A demanda por “preço” nestes casos é menor por serem atividades mais intensas em conhecimento e uso da tecnologia. Por fim, com menor representatividade na amostra e coerente com o macroambiente brasileiro, as empresas “baseadas na ciência” são 14,3% do total, e 9,8% desta classe de empresas sente que o usuário é sensível ao “desempenho e preço”; somente 1,3% consideram-se sensíveis a preço, o que faz sentido para atividades mais voltadas à inovação, pesquisa e desenvolvimento.

Deve-se considerar que as classificações do uso da tecnologia e tipo de demanda do usuário foram feitas pelo respondente da pesquisa, o que não garante uma correspondência fiel à proposta de Pavitt (1984). Para estudos futuros sugere-se que as relações entre incerteza e cooperação sejam investigadas com aprofundamento da coleta de dados em parte das empresas da amostra, com entrevistas e levantamentos de dados secundários, por exemplo.

3.2.5 Resultados das Análises de Regressão

A técnica estatística utilizada para tratamento das relações multivariadas foi a análise de regressão múltipla, por ser a técnica que analisa a relação de uma variável dependente, com uma ou mais variáveis independentes (COHEN et al., 1983; HAIR et al., 2007); no caso deste estudo, a **hipótese 1** é formada por três variáveis independentes: incerteza de estado, de efeito, de resposta e a variável dependente, cooperação interorganizacional. A **hipótese 2** testa o efeito de extensão do relacionamento e ambigüidade do desempenho, como variáveis independentes, sobre cooperação, variável dependente. A **hipótese 3** possui cooperação como variável dependente e como variáveis independentes os valores básicos, testados pelos dez tipos motivacionais e pelas quatro dimensões. A **hipótese 4** possui incerteza como variável dependente, que se desdobrará em três, incerteza de estado, de efeito e de resposta; e como variáveis independentes os valores básicos, testados pelos dez tipos motivacionais e pelas quatro dimensões.

A verificação e análise dos resultados das regressões foram feitas pelo valor de significância da estatística F, que deve ser menor do que 0,05, apontando que a variável independente fez uma boa explicação sobre a variação da variável dependente; estas são apresentadas nas tabelas ANOVA, que resume os resultados da análise de variância.

O valor R é o coeficiente de correlação múltipla, cujos valores variam de 0 a 1, onde valores próximos a 1 indicam correlações maiores; o R^2 (R quadrado ou *R square*) é um valor

que explica a proporção da variação na variável dependente explicada pelo modelo; já o R^2 ajustado, corrige o modelo segundo a população da amostra e valores pequenos indicam que baixa explicação da variável dependente pelas independentes.

A estatística t pode ajudar a determinar a importância relativa de cada variável no modelo, como um parâmetro guia, onde uma medida referência é menor do que -2 e maior do que $+2$ (HAIR et al., 2007).

Outro indicador utilizado é o Beta, que fornece medidas das variáveis independentes em relação à dependente; são usados coeficientes padronizados, por tornar os coeficientes de regressão mais comparáveis. E por fim, foi verificada a existência de colinearidade, cujos valores altos podem invalidar o modelo; é recomendado que o fator de inflação da variância (VIF), chegue ao limite de 10 (HAIR et al., 2007), acima disso a colinearidade é grave. Os resultados são apresentados por hipóteses a seguir.

Testando Hipótese 1

A incerteza ambiental estimula a cooperação nas relações interorganizacionais. Este modelo de regressão considerou a cooperação como constructo unidimensional, e as três dimensões de Incerteza, que são: Estado, Efeito e Resposta.

Os resultados mostram que o modelo explica uma parte pequena (6,7%) da variabilidade da variável cooperação. A “incerteza de resposta” tem uma relação significativa com cooperação, apresentando um Beta de 0,238 ($p < 0,001$).

Nota-se que a incerteza de estado e a incerteza de efeito não apresentam influencia na cooperação; segundo conceituação de Milliken (1987) estas são orientadas a busca de informações do ambiente, *scanning*, e a etapa de processamento e interpretação do indivíduo das informações coletadas e conhecidas. O modelo não apresenta problemas de colinearidade, como indicam os índices de tolerância e inflação (ver Tabela 22).

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model 1	,258 ^a	,067	,054	,91789

^a. Predictors: (Constant), Inc_Resposta, Inc_Estado, Inc_Efeito

ANOVA^b

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model 1	Regression	13,109	3	4,370	5,186	,002 ^a
	Residual	183,669	218	,843		
	Total	196,777	221			

^a. Predictors: (Constant), Inc_Resposta, Inc_Estado, Inc_Efeito

^b. Dependent Variable: Cooperação

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model 1	(Constant)	4,017	,476		8,440	,000		
	Inc_Estado	-,128	,107	-,079	-1,199	,232	,989	1,011
	Inc_Efeito	-,003	,072	-,003	-,042	,967	,985	1,015
	Inc_Resposta	,320	,089	,238	3,590	,000	,974	1,026

^a. Dependent Variable: Cooperação

Tabela 22: Resultados regressão 1: incerteza e extensão sobre cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009.

A razão por incerteza de reposta ter sido o único coeficiente com significância estatística pode ser interpretado por esta dimensão de incerteza representar a decisão e ação que o gestor "devolve" sob a forma de comportamento; então é a única dimensão de incerteza que pode se relacionar cooperativamente ou não, com o outro. Ainda considerando que no questionário aplicado à esta amostra não é ilustrada nenhuma situação real ou hipotética de interação, torna-se difícil para o respondente estabelecer um raciocínio prévio de probabilidades e materializá-lo na forma de uma decisão concreta, por isso a baixa explicação da variável.

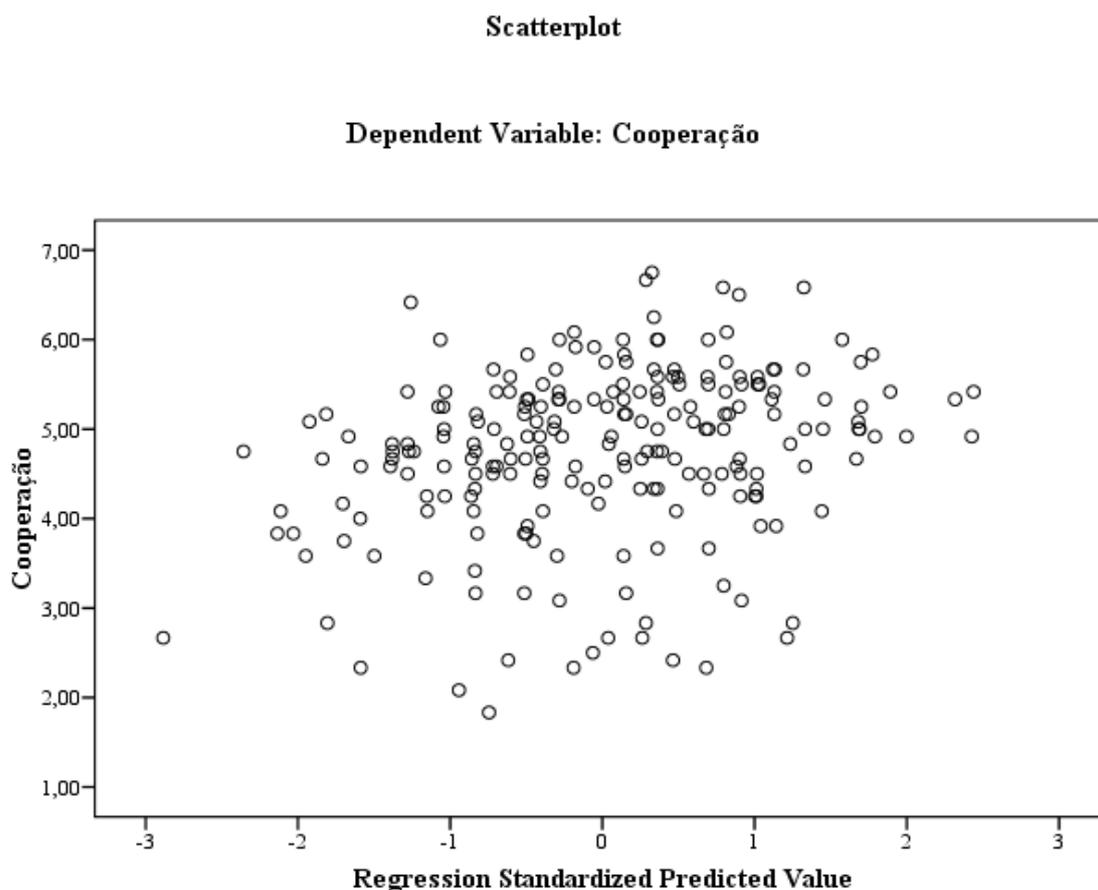


Gráfico 5: Scatterplot regressão 1: incerteza e extensão sobre cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009.

O gráfico ilustra a dispersão entre a relação de incerteza e cooperação, confirmando que incerteza, tratada de forma genérica, explica muito pouco da cooperação.

Testando Hipótese 2

O teste da hipótese 2 contemplou o efeito das variáveis de relacionamento, extensão do relacionamento e ambigüidade do desempenho, como variáveis independentes, sobre cooperação, variável dependente.

Este modelo 2, explica 46,4% da variabilidade da cooperação. A extensão do relacionamento é a que possui maior peso na explicação da cooperação, com Beta std. = 0,574. Esta relação é esperada, segundo Axerold (1984), que a explica pela estratégia de relacionamento “*tit for tat*” ao longo do tempo, reforçando a reciprocidade. A influência da ambigüidade do desempenho é significativa para a cooperação numa proporção menor (Beta std=0,197). Ver resultados abaixo.

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model 1	,681 ^a	,464	,459	,69414

^a. Predictors: (Constant), Extensão_Relaciona, Ambiguidade Desempenho

ANOVA^b

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model 1	Regression	91,255	2	45,628	94,696	,000 ^a
	Residual	105,522	219	,482		
	Total	196,777	221			

^a. Predictors: (Constant), Extensão_Relaciona, Ambiguidade Desempenho

^b. Dependent Variable: Cooperação

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model 1	(Constant)	1,894	,222		8,548	,000		
	Ambiguidade Desempenho	,151	,042	,197	3,622	,000	,824	1,213
	Extensão_Relaciona	,432	,041	,574	10,536	,000	,824	1,213

^a. Dependent Variable: Cooperação

Tabela 23: Resultados regressão 2: ambigüidade e extensão sobre cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A ambigüidade deveria possuir efeito contrário na cooperação, pois esta representa dúvida, que pode ser uma forma de incerteza. No entanto, a necessidade de recurso, presente na relação, para alcance de resultado, pode explicar a relação positiva, mas pequena, entre ambigüidade e cooperação.

Quando a ambigüidade de desempenho tende se distanciar da cooperação e a extensão do relacionamento tende a se aproximar da cooperação é a ótica da Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985), que sugere estruturas integradas para proteção dos ativos e custos de transação. Quando a ambigüidade de desempenho se aproxima de cooperação, além da extensão do relacionamento, é a ótica de teóricos como Richardson (1972), Powell (1999), Foss (1996), e outros que seguem a linha evolucionária para a formação de competências, acesso a conhecimento e recursos necessários para o desempenho empresarial.

O gráfico abaixo ilustra a concentração das relações deste modelo, apesar da dispersão ser de pouco mais do que 50%.

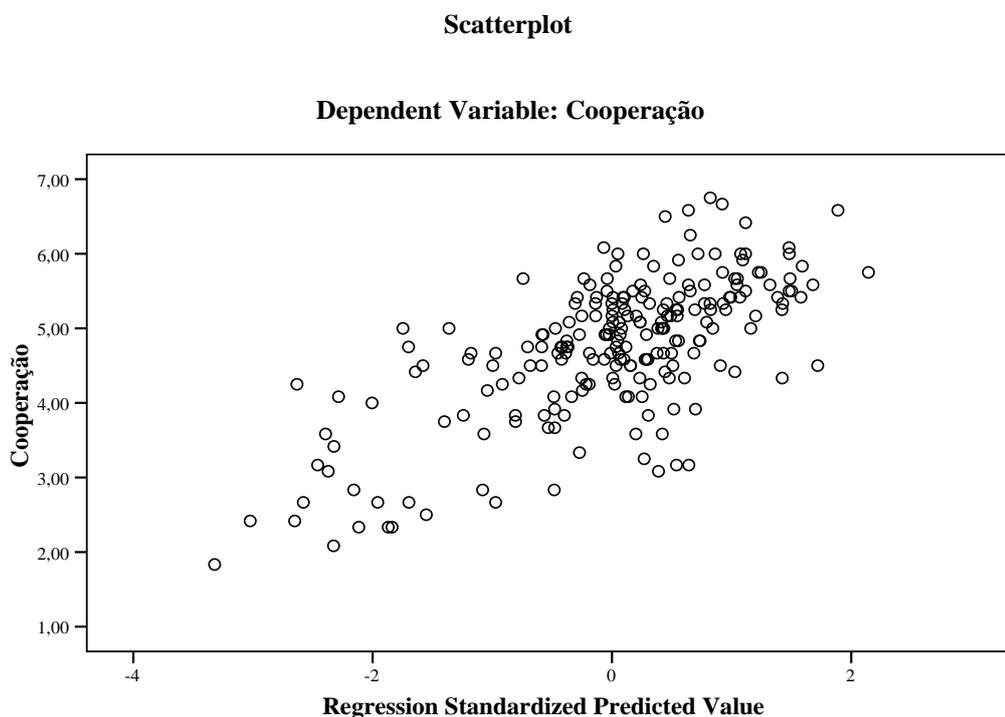


Gráfico 6: Scatterplot regressão 2: incerteza e extensão sobre cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009.

Foram testadas também, no modelo seguinte, todas as variáveis independentes juntas, incerteza de estado, de efeito, de resposta, ambigüidade do desempenho e extensão do relacionamento, sobre a variável dependente cooperação, para avaliar se haveria alteração na explicação, o que não ocorreu.

Este modelo explica 47,6% da variabilidade da cooperação, confirmando as mesmas variáveis com coeficientes significativos. A extensão do relacionamento continua com o maior peso na explicação da cooperação, com Beta std. = 0,556; ambigüidade de desempenho ficou com Beta std. = 0,186, e incerteza de resposta com Beta std. = 0,109. No modelo 1, incerteza de resposta teve um coeficiente maior do que o dobro apresentado neste (0,238); isto pode ser interpretado que as variáveis de relacionamento capturam a explicação de incerteza de resposta e esta se dilui dentre as outras variáveis.

Model Summary^b

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model 1	,690 ^a	,476	,463	,69119

a. Predictors: (Constant), Extensão_Relaciona, Inc_Efeito, Inc_Estado, Inc_Resposta, Ambiguidade Desempenho

b. Dependent Variable: Cooperação

ANOVA^b

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model 1	Regression	93,585	5	18,717	39,178	,000 ^a
	Residual	103,192	216	,478		
	Total	196,777	221			

a. Predictors: (Constant), Extensão_Relaciona, Inc_Efeito, Inc_Estado, Inc_Resposta, Ambiguidade Desempenho

b. Dependent Variable: Cooperação

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Model 1	(Constant)	1,611	,410		3,933	,000		
	Inc_Estado	-,026	,081	-,016	-,326	,745	,973	1,028
	Inc_Efeito	-,005	,054	-,004	-,085	,932	,984	1,016
	Inc_Resposta	,147	,068	,109	2,144	,033	,937	1,067
	Ambiguidade Desempenho	,143	,042	,186	3,405	,001	,810	1,235
	Extensão_Relaciona	,419	,041	,556	10,138	,000	,806	1,240

a. Dependent Variable: Cooperação

Tabela 24: Resultados regressão 3: incerteza, ambigüidade e extensão sobre cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Testando Hipótese 3 e 4

Os modelos de 4 a 9, apresentados a seguir, testam as hipóteses 3 e 4, relativas a valores básicos como variável independente, exercendo a função proposta de antecedente à predisposição por cooperar e à percepção de incerteza de estado, de efeito e de resposta, como variáveis dependentes. As regressões utilizaram os dez tipos motivacionais e as quatro dimensões de valores, que compreendem uma categoria integradora dos tipos motivacionais.

Inicialmente, o modelo 4 de regressão testou os dez tipos motivacionais e a cooperação interorganizacional, onde o único tipo significativo ($p < 0,1$) foi Tradição (Beta std.=0,028). O sinal negativo indica uma relação contrária entre cooperação e tradição; uma

vez que este tipo motivacional representa respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que uma cultura impõe ao indivíduo, tradição sugere que gestores motivados por manter o *status quo* não são inclinados à cooperação nas relações interorganizacionais, neste momento. A mesma interpretação serve para Conservação, relacionada à conformidade, tradição e segurança, e que apresentou indicadores próximos à significância. Dos outros tipos motivacionais, Benevolência está no limiar da significância, que representa a preservação e promoção do bem estar das pessoas próximas; pode-se interpretar que a cooperação nas relações interorganizacionais nem sempre representa a melhor opção para o bem estar das pessoas (SCHWARTZ, 1992; PORTO; TAMAYO, 2007).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model 1	,276 ^a	,076	,033	,92810

a. Predictors: (Constant), Conservação, Realização, Autodeterminação, Poder, Hedonismo, Benevolencia, Estimulação, Segurança, Tradição, Universalismo

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model 1					
Regression	15,029	10	1,503	1,745	,073 ^a
Residual	181,749	211	,861		
Total	196,777	221			

a. Predictors: (Constant), Conservação, Realização, Autodeterminação, Poder, Hedonismo, Benevolencia, Estimulação, Segurança, Tradição, Universalismo

b. Dependent Variable: Cooperação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model 1	(Constant)	3,950	,641		6,158	,000		
	Autodeterminação	,149	,116	,102	1,284	,200	,699	1,431
	Estimulação	-,022	,110	-,018	-,200	,841	,545	1,835
	Benevolencia	,223	,115	,163	1,943	,053	,619	1,617
	Universalismo	-,042	,172	-,026	-,245	,807	,390	2,567
	Hedonismo	,139	,117	,095	1,189	,236	,682	1,465
	Realização	-,060	,123	-,044	-,487	,627	,543	1,843
	Poder	,038	,103	,029	,373	,710	,713	1,403
	Segurança	-,135	,138	-,093	-,983	,327	,491	2,038
	Tradição	-,316	,143	-,204	-2,215	,028	,514	1,946
	Conservação	,200	,116	,143	1,728	,085	,639	1,565

a. Dependent Variable: Cooperação

Tabela 25: Resultados regressão 4: tipos motivacionais e cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Testou-se em seguida, no modelo 5 de regressão a relação entre as 4 dimensões de valores e cooperação, cuja significância é inexistente.

Model Summary				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model 1	,094 ^a	,009	-,009	,94802

a. Predictors: (Constant), Media CONS, Media AP, Media AM, Media AT

ANOVA ^b						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model 1	Regression	1,751	4	,438	,487	,745 ^a
	Residual	195,026	217	,899		
	Total	196,777	221			

a. Predictors: (Constant), Media CONS, Media AP, Media AM, Media AT

b. Dependent Variable: Cooperação

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model 1	(Constant)	4,348	,615		7,072	,000		
	Media AT	,206	,174	,121	1,187	,236	,438	2,281
	Media AM	,022	,078	,026	,280	,780	,546	1,833
	Media AP	-,032	,079	-,036	-,410	,682	,587	1,702
	Media CONS	-,034	,068	-,055	-,508	,612	,385	2,599

a. Dependent Variable: Cooperação

Tabela 26: Resultados regressão 5: dimensões de valores e cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Uma possibilidade indicada por Schwartz (1996) é deslocar o tipo motivacional Hedonismo para a dimensão Autopromoção ou Abertura a Mudança, pois o mesmo pode se ajustar em uma ou outra dimensão. Mesmo assim, o modelo não teve significância estatística.

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
Model 1	(Constant)	4,268	,628		6,794	,000
	Media AT	,183	,175	,107	1,043	,298
	Media AMH	,038	,070	,059	,544	,587
	Media APH	-,016	,068	-,024	-,236	,813
	Media CONS	-,047	,069	-,076	-,688	,492

a. Dependent Variable: Cooperação

Tabela 27: Resultados regressão 6: dimensões de valores e cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

A seguir, os modelos 7, 8 e 9 testam a relação dos dez tipos motivacionais com as três dimensões de incerteza, separadas, como dependentes, para verificar se a estrutura dos valores básicos dos gestores explica parte da percepção de incerteza.

No entanto, nenhum dos modelos apresentou significância estatística da influencia de valores com incerteza de estado (ver Tabela 28), incerteza de efeito (ver Tabela 29), e incerteza de Resposta (ver Tabela 30).

Coefficients ^a									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
Model	1	(Constant)	2,290	,404		5,668	,000		
		Autodeterminação	-,056	,073	-,062	-,765	,445	,699	1,431
		Estimulação	,082	,069	,109	1,186	,237	,545	1,835
		Benevolencia	-,061	,072	-,072	-,839	,403	,619	1,617
		Universalismo	,075	,108	,075	,695	,488	,390	2,567
		Hedonismo	,103	,074	,114	1,395	,165	,682	1,465
		Realização	,000	,077	-,001	-,006	,996	,543	1,843
		Poder	,035	,065	,043	,534	,594	,713	1,403
		Segurança	-,015	,087	-,017	-,177	,860	,491	2,038
		Tradição	-,102	,090	-,107	-1,133	,259	,514	1,946
		Conservação	-,089	,073	-,103	-1,219	,224	,639	1,565

^a. Dependent Variable: Inc_Estado

Tabela 28: Resultados regressão 7: tipos motivacionais e incerteza de estado
Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Coefficients ^a									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
Model	1	(Constant)	4,266	,602		7,084	,000		
		Autodeterminação	,198	,109	,147	1,827	,069	,699	1,431
		Estimulação	-,071	,103	-,063	-,690	,491	,545	1,835
		Benevolencia	,062	,108	,049	,572	,568	,619	1,617
		Universalismo	,039	,162	,026	,240	,811	,390	2,567
		Hedonismo	-,020	,110	-,015	-,184	,854	,682	1,465
		Realização	,142	,115	,112	1,228	,221	,543	1,843
		Poder	-,109	,097	-,090	-1,130	,260	,713	1,403
		Segurança	,038	,129	,028	,291	,772	,491	2,038
		Tradição	-,104	,134	-,073	-,777	,438	,514	1,946
		Conservação	-,138	,109	-,107	-1,265	,207	,639	1,565

^a. Dependent Variable: Inc_Efeito

Tabela 29: Resultados regressão 8: tipos motivacionais e incerteza de efeito
Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	1	(Constant)	2,054	,482		4,259	,000	
		Autodeterminação	,091	,087	,083	1,041	,299	1,431
		Estimulação	-,088	,083	-,097	-1,068	,287	1,835
		Benevolencia	,030	,086	,029	,345	,730	1,617
		Universalismo	,058	,130	,048	,448	,655	2,567
		Hedonismo	-,109	,088	-,100	-1,235	,218	1,465
		Realização	,019	,092	,018	,203	,839	1,843
		Poder	-,049	,077	-,050	-,626	,532	1,403
		Segurança	,156	,103	,144	1,513	,132	2,038
		Tradição	,110	,107	,096	1,026	,306	1,946
		Conservação	,020	,087	,019	,228	,820	1,565

a. Dependent Variable: Inc_Resposta

Tabela 30: Resultados regressão 9: tipos motivacionais e incerteza de resposta

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Os resultados encontrados nos modelos 7, 8 e 9 podem ser explicados pela ausência de uma situação concreta a ser avaliada pelos respondentes da pesquisa, onde a função dos valores como preditores do comportamento não tenha encontrado um fato real para prever a motivação. Além disso, o instrumento de coleta de dados integrou três escalas mais as questões de caracterização, e a posição das questões de valores era a última, podendo ter desmotivado os respondentes a fornecer respostas verdadeiras.

O modelo de regressão 10 mostra a relação entre todas as variáveis independentes, incerteza, ambigüidade do desempenho, extensão do relacionamento e valores básicos, e a variável dependente cooperação.

Este modelo explica 51,6% da variabilidade da cooperação, confirmando as mesmas variáveis dos modelos acima apresentados com coeficientes significativos e pequenas variações no valor absoluto destes. A extensão do relacionamento, sem dúvida, representa o maior poder explicativo da cooperação nas relações interorganizacionais, com Beta std. = 0,534; a ambigüidade de desempenho ficou com Beta std. = 0,181; a incerteza de resposta com Beta std. = 0,120; e o tipo motivacional tradição, com Beta std= -168, permanecendo a direção contrária à cooperação, ver Tabela 31.

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model 1	,718 ^a	,516	,481	,67979

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Inc_Efeito, Inc_Estado, Realização, Inc_Resposta, Poder, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Hedonismo, Benevolencia, Estimulação, Tradição, Segurança, Universalismo

ANOVA^b

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model 1	Regression	101,582	15	6,772	14,655	,000 ^a
	Residual	95,196	206	,462		
	Total	196,777	221			

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Inc_Efeito, Inc_Estado, Realização, Inc_Resposta, Poder, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Hedonismo, Benevolencia, Estimulação, Tradição, Segurança, Universalismo

^b. Dependent Variable: Cooperação

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Model 1	(Constant)	1,233	,600		2,055	,041		
	Inc_Estado	-,024	,081	-,015	-,298	,766	,943	1,061
	Inc_Efeito	-,004	,054	-,004	-,074	,941	,948	1,055
	Inc_Resposta	,162	,069	,120	2,333	,021	,885	1,130
	Ambiguidade Desempenho	,139	,043	,181	3,225	,001	,745	1,343
	Extensão_Relaciona	,402	,042	,534	9,592	,000	,756	1,322
	Autodeterminação	,089	,086	,061	1,040	,300	,683	1,463
	Estimulação	-,001	,081	-,001	-,011	,991	,533	1,877
	Benevolencia	,141	,085	,103	1,666	,097	,612	1,634
	Universalismo	-,024	,128	-,015	-,187	,852	,376	2,660
	Hedonismo	,157	,087	,108	1,814	,071	,667	1,499
	Realização	-,073	,090	-,053	-,807	,420	,539	1,857
	Poder	,009	,076	,007	,125	,901	,705	1,419
	Segurança	-,081	,102	-,056	-,794	,428	,476	2,099
	Tradição	-,260	,107	-,168	-2,433	,016	,493	2,029
	Conformidade	,133	,086	,095	1,542	,125	,624	1,602

^a. Dependent Variable: Cooperação

Tabela 31: Resultados regressão 10: todas as var.independentes e cooperação

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

Variável de Controle Tipologia Inovativa

Nesta seção, a variável de controle “tipologia inovativa” foi inserida, para identificar particularidades de uma amostra heterogênea; a tipologia foi apontada pelos respondentes seguindo classificação de Pavitt (1984). Este autor busca identificar e discutir as características essenciais da firma inovativa, a partir de atividades formais de P&D; da resiliência e longevidade de tais firmas, da manutenção de sua existência por longos períodos, continuamente alterando seus produtos, processos e mercados, incentivando processos de

aprendizagem e inovação. Pavitt trabalhou com conjuntos de empresas que concorrem entre si e que, ao menos em teoria, estão sujeitas ao mesmo padrão tecnológico. A proposta do autor é lembrada no Quadro 15 para a classificação de negócios da firma, a partir de suas categorias.

Características	(1) Dominado pelo fornecedor	(2) Escala intensiva	(3) Informação intensiva	(4) Baseada na ciência	(5) Fornecedor especializado
Setor típico	- Agricultura - Construtora - Manufatura - Serviços privados	- Automobilístico - Materiais granel - Consumos duráveis - Engenharia civil	- Financeiras - Publicidade - Viagens - Varejo	- Químico - Elétrico- Eletrônico	- Software - Bens capital - Instrumentos

Quadro 15: Classificação de negócios baseada no uso da tecnologia

Fonte: Adaptado de Pavitt, 1984, p. 360.

Foi analisado se a relação entre as variáveis independentes influenciam na cooperação por grupos de empresas utilizando-se as variáveis de controle tipologia inovativa (ver Apêndice F) e tipo de setor (ver Apêndice G). Uma vez que estudos se dividem na explicação de incerteza e cooperação, alegando que o acesso a recursos externos à organização estimula a cooperação que visa alcançar competência, acessar novos mercados ou outros interesses. O tipo de setor foi verificado motivado pelo resultado das entrevistas, onde os executivos dizem que a incerteza é maior nesta categoria de negócios.

Os resultados indicam variações no poder explicativo dos modelos e nas significâncias dos coeficientes das variáveis, reforçando a idéia que a decisão dos gestores e sua relação com cooperação dependem da utilidade da ação, assim como a motivação dos indivíduos com a variação da significância dos tipos motivacionais.

Um resumo dos resultados de Tipologia é apresentado na Tabela 32.

Síntese dos Modelos de Regressão com variável de controle Tipologia Inovativa

Var. Dep.	Var. Independente	Tipologia 1 (N=45) (Dominado pelo Fornecedor)				Tipologia 2 (N=49) (Escala Intensiva)				Tipologia 3 (N=48) (Informação Intensiva)				Tipologia 4 (N=32) (Baseada na Ciência)				Tipologia 5 (N=48) (Fornecedor Especializado)							
		Beta std.	Sig.	R ²	Sig. ANOVA	Beta std.	Sig.	R ²	Sig. ANOVA	Beta std.	Sig.	R ²	Sig. ANOVA	Beta std.	Sig.	R ²	Sig. ANOVA	Beta std.	Sig.	R ²	Sig. ANOVA				
C o o p e r a ç ã o	Incerteza de Estado	sem sig.		0,628	0,003	sem sig.		0,706	0,000	sem sig.		0,461	0,075	sem sig.		0,686	0,052	sem sig.		0,781	0,000				
	Incerteza de Efeito	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.											
	Incerteza de Resposta	0,303	0,043			sem sig.				sem sig.				0,332	0,040			sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Ambiguidade do desempenho	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		0,265	0,019
	Extensão do relacionamento	0,401	0,016			sem sig.				0,619	0,000			sem sig.				sem sig.				0,493	0,067	0,586	0,000
	Autodeterminação	sem sig.				sem sig.				sem sig.				-0,406	0,034			sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Estimulação	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Benevolencia	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Universalismo	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Hedonismo	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Realização	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		-0,223	0,063
	Poder	sem sig.				sem sig.				-0,286	0,025			sem sig.				sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Segurança	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		sem sig.	
	Tradição	sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.				sem sig.		sem sig.	
Conservação	sem sig.		sem sig.		sem sig.		sem sig.		sem sig.		sem sig.		sem sig.												

Tabela 32: Síntese das regressões com variável de controle tipologia inovativa da firma
 Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

4. Discussão dos Resultados

Esta seção discute com mais profundidade os resultados das análises quantitativas, buscando relações com os resultados da pesquisa qualitativa e da teoria proposta. Uma síntese dos resultados é apresentada na Tabela 33.

<i>Síntese das Regressões Múltiplas</i>					
Var. Dependente	Var. Independente	Beta std.	Sig.	R²	Sig. ANOVA
Cooperação	Incerteza de Estado	0,238	0,000	0,067	0,002
	Incerteza de Efeito	<i>sem significancia</i>			
	Incerteza de Resposta	<i>sem significancia</i>			
Cooperação	Ambiguidade do desempenho	0,197	0,000	0,464	0,000
	Extensão do relacionamento	0,574	0,000		
Cooperação	Incerteza de Estado	<i>sem significancia</i>		0,476	0,000
	Incerteza de Efeito	<i>sem significancia</i>			
	Incerteza de Resposta	0,109	0,033		
	Ambiguidade do desempenho	0,186	0,001		
	Extensão do relacionamento	0,556	0,000		
Cooperação	Incerteza de Estado	<i>sem significancia</i>		0,516	0,000
	Incerteza de Efeito	<i>sem significancia</i>			
	Incerteza de Resposta	0,12	0,021		
	Ambiguidade do desempenho	0,181	0,001		
	Extensão do relacionamento	0,534	0,000		
	Tipo_Mot_Autodeterminação	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Estimulação	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Benevolencia	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Universalismo	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Hedonismo	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Realização	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Poder	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Segurança	<i>sem significancia</i>			
	Tipo_Mot_Tradição	-0,168	0,016		
Tipo_Mot_Conservação	<i>sem significancia</i>				

Tabela 33: Síntese dos Resultados das Regressões

Fonte: Autor, dados da pesquisa, 2009

O fenômeno de estudo principal é a cooperação interorganizacional, muito presente nos estudos econômicos e organizacionais das últimas décadas (SMITH et al., 1995; LADO et al., 1997; CHILD et al., 2005; BEGNIS et al., 2008), e sua relação com incerteza ambiental (PFEFFER; SALANCIK, 2003; WILLIAMSON, 1975; DWYER; WELSH, 1985;

MILLIKEN, 1987; JOHN; WEITZ, 1988; KLEIN et al., 1990; FOSS, 1996; SHERVANI et al., 2007), extensão do relacionamento (AXEROLD, 1984; HEIDE; MINER, 1992; BRADENBURGER; NALEBUFF, 1996), ambigüidade do desempenho (SCHERMERHORN, 1975; HEIDE; MINER, 1992; NELSON; WINTER, 2007) e valores básicos (KNIGHT, 2006; TAMAYO; PORTO, 2005; TEIXEIRA, 2008), além de outros autores citados no trabalho.

Os resultados encontrados nesta pesquisa, sintetizados na Tabela 33, indicam uma relação fraca na amostra levantada com todas as variáveis, com exceção de extensão do relacionamento; indicando que a longevidade estimula a cooperação e diminui a incerteza nas relações interorganizacionais, como sugerem (KUHN et al., 1994; LEONARD, 1995; MOULIN, 1995; BRADENBURGER; NALEBUFF, 1996).

A proposta de Milliken (1987) foi a que mais inspirou este trabalho por fazer uma operacionalização perceptiva de incerteza e considerar o processo cognitivo individual, principalmente na dimensão de “incerteza de efeito” que busca medir a habilidade do gestor em estimar os efeitos dos acontecimentos externos para seu negócio, ampliando-lhe ou não a previsibilidade do futuro, como sugere Knight (2006). A incerteza de estado está diretamente relacionada à informação, que também depende de como o indivíduo percebe e coleta informação; neste caso, experiência e conhecimento fazem a diferença, tema considerado por Simon (1970; 1981) na teoria da racionalidade limitada. Por último está a dimensão incerteza de resposta ligada à ação do gestor, aspecto da incerteza presente em Knight (2006) e em Saravasthy e Kotha (2001) quando adotam o termo *effectuation*.

Os resultados mostraram que o único tipo de incerteza que possui uma relação com cooperação é a Incerteza de Resposta. Para interpretação deste resultado, é válido retomar o conceito de cada dimensão de incerteza e analisar a interação destas com cooperação, se todas as três são componentes do comportamento e que participam da entrega da ação.

Milliken (1990) adota o modelo de interpretação de ambiente de Daft e Weick (1984) como modelo teórico para sua pesquisa porque este foca, especificamente, na descrição do processo pelo qual os gestores percebem, interpretam e respondem às mudanças do ambiente externo. Este processo de decisão inclui interpretação ambiental, formulação de problemas, gerenciamento e diagnóstico estratégico. O processo caracterizado por Daft e Weick (1984) faz uma interpretação em três tarefas principais. Primeiro, os gestores devem examinar, explorar, pesquisar o ambiente para coletar dados sobre as mudanças atuais ou potenciais que estão ocorrendo; na interpretação de Knight (2006), esta incerteza do processo de decisão é

relativa à quantidade e qualidade da informação que o gestor possui, idéia também presente em Simon (1978).

A segunda etapa do processo, segundo Daft e Weick (1984), é a análise e interpretação da informação coletada durante a exploração da etapa anterior, para identificar questões críticas, oportunidades e elementos úteis para seu julgamento; em se tratando de análise, interpretação e julgamento estão se referindo ao raciocínio, processo cognitivo do indivíduo. Autores concordam que esta etapa existe e é necessária, mas extremamente difícil de ser acessada; quando Simon trata sobre sua teoria da racionalidade limitada é como a constante criada por von Neumann para alocar as variáveis cognitivas e comportamentais em sua hipótese da utilidade esperada; usando uma metáfora, é a caixa preta de um avião.

A terceira etapa do processo, incerteza de resposta, são as ações tomadas pelos gestores com base em suas interpretações; ou seja, como os gestores respondem à leitura e interpretação que fazem do ambiente e suas mudanças.

Cada uma das três tarefas é extremamente complexa e fontes potenciais de incerteza; no entanto, o tipo de incerteza que os gestores experimentam pode variar em função da tarefa. Assim, a percepção de incerteza de estado e efeito não devem se relacionar com a cooperação interorganizacional por uma questão conceitual; a cooperação se dá em relações de dois ou mais indivíduos, que representam organizações no caso deste estudo. Tomando o conceito de cooperação enquanto reciprocidade (AXEROLD, 1984), esta só é possível em interação, exemplificada pelo Dilema do Prisioneiro na Teoria dos Jogos (KUHN et al., 1994). Contudo, faz sentido quando somente a incerteza de resposta apresenta algum poder explicativo sobre as dimensões de cooperação; pois esta representa a ação ou decisão que o gestor apresenta sob a forma de comportamento, esta é a única dimensão de incerteza que pode se relacionar cooperativamente ou não com o outro. Ainda considerando que no questionário aplicado a esta amostra não é ilustrada nenhuma situação real ou hipotética de interação, torna-se difícil para o respondente estabelecer um raciocínio prévio de probabilidades e materializá-lo na forma de uma decisão concreta (FEATHER, 1959), explicada pela hipótese da utilidade esperada (LEONARD, 1995).

Quando Milliken (1987; 1990) operacionalizou percepção de incerteza nas três dimensões (estado; efeito; resposta), ela o fez mediante um estudo de caso, cujas frases eram concretas e direcionadas para uma situação hipotética real, a respeito de uma instituição educacional. Saravasthy e Kotha (2001) também realizaram estudo empírico acerca da incerteza subjetiva de Knight, também por um estudo de caso longitudinal, cujo objetivo foi identificar e acompanhar o processo de decisão do(s) gestor(es) de uma empresa inovadora e

resultados, focando na "*effectuation*" do empreendedor. A forma de operacionalizar percepção de incerteza é um campo de estudos vasto, útil por ampliar a compreensão do processo de decisão do gestor.

Nas entrevistas realizadas com os executivos brasileiros, a incerteza aparece de diversas formas, vinda do ambiente competitivo externo, relativa à tecnologia, clientes, concorrentes, serviços e às relações da organização; vinda do ambiente interno à organização, relativa aos funcionários, competências, dinâmica corporativa e escolhas estratégicas; e vinda do próprio indivíduo, condições pessoais e momentos de vida do gestor. No entanto, os executivos reconhecem que a incerteza também proporciona oportunidades; é enfrentando, seguindo adiante e lidando com ela que estes têm condições de fazer diferença enquanto gestor e para os resultados empresariais. A experiência, vivência, informações especializadas, monitoramento e cautela são necessários para administrar riscos, mas é preciso agir; a decisão é esperada do executivo, e aí ele externaliza o resultado de seu processo. Os executivos também reconhecem que a decisão, muitas vezes, tem base intuitiva, sem muita clareza do que gerou o que. Bachelard (2007) reconhece a validade científica da intuição dizendo que é a base do conhecimento; também o que talvez, Simon (1981) chamou de racionalidade limitada, e Knight (2006) de incerteza subjetiva.

4.1 Dimensionalidade na mensuração de fenômenos sociais

Uma discussão que merece ser feita com os resultados dos dados da pesquisa, é a questão da dimensionalidade na mensuração de constructos. Os constructos cooperação e incerteza foram planejados para serem mensurados por várias dimensões. No entanto, o constructo cooperação e mostrou unidimensional e a tridimensionalidade do constructo incerteza foi confirmada. Não cabe discutir a dimensionalidade do constructo de valores individuais por esta representar uma hierarquia de tipos motivacionais explicada no item de operacionalização de valores.

A multidimensionalidade pode ser entendida como "*different things for different scaling model*"; em contrapartida, "*unidimensional scaling theory and techniques are aimed at selecting a set of data items that can be empirically demonstrated to correspond to a single-psychological dimension*" (GORDON, 1977, p. 28 apud MACLVER; CARMINES, 1987, p. 13).

Maclver e Carmines (1987) discutem alguns prós e contras na escolha por uma escala uni ou multidimensional; os modelos de escala unidimensional continuam sendo de substancial interesse por ser isomórfica com o conceito primário utilizado pelo cientista social; além disso, cientistas sociais deveriam desenvolver e usar conceitos unidimensionais

porque são mais suscetíveis à relevância da pesquisa teórica. Conceitos multidimensionais, por outro lado, podem dificultar a pesquisa porque são demasiadamente ambíguos em termos de seu significado, são difíceis de serem mensurados de uma maneira clara e precisa, e demasiadamente orientados teoricamente. Não é uma situação ótima usar a dimensionalidade para o desenvolvimento das teorias das ciências sociais, em função de sua complexidade e ambigüidade.

De fato, o referencial teórico deste trabalho mostra que teorias e estudos empíricos adotam o termo cooperação ou colaboração, e não tratam do “uso do poder” isoladamente, por exemplo, para se referir à cooperação; nem mesmo, troca de informação, flexibilidade ou resolução compartilhada de problemas. É o conjunto destas questões que representam o comportamento cooperativo.

No entanto, a unidimensionalidade de cooperação encontrada neste trabalho não deve ser tomada como ótima para todos os estudos empíricos. Em se tratando de ciências sociais, o campo de pesquisa, respondentes e momentos, são sempre variáveis, as circunstâncias e objetivos da pesquisa devem ser considerados. Tão importante quanto o ambiente, a teoria é que deve indicar a melhor forma de operacionalizar o conceito. Enfim, esta constatação pode contribuir com outras pesquisas envolvendo cooperação; outra reflexão que surge é que para a cooperação ser detectada, é preciso que os elementos geradores desta estejam presentes e relacionados, caso contrário, haveria uma situação contraditória ou de conflito. Não seria coerente identificar flexibilidade e abuso de poder numa relação cooperativa; ou mesmo resolução compartilhada de problemas e baixa troca de informação.

Já o constructo incerteza, que foi operacionalizado com as mesmas dimensões usadas por Milliken (1987), confirmou sua tridimensionalidade; mais do que isto, colocou em dúvida se as três dimensões são variáveis que forma a incerteza. Incerteza de Efeito, por exemplo, teve um poder explicativo muito baixo e sua relação com Incerteza de resposta é negativa, mostrada na matriz de correlação.

4.2 Variáveis de Relacionamento

A variável “ambigüidade do desempenho” está relacionada ao nível de esforço que o comprador deve colocar na relação para obter a qualidade esperada do produto ou serviço fornecida pela outra parte. A ambigüidade sugere dúvida, e está relacionada à incerteza de resposta, principalmente, por orientar para ação e resultado.

A dimensão “ambigüidade do desempenho”, usada como variável independente em Heide e Miner (1992), foi mantida por representar um aspecto vulnerável à cooperação,

compondo a percepção de incerteza do gestor. A ambigüidade de desempenho nos remete à Williamson (1985) quando considera a variável incerteza, como aspecto ambiental influenciador na determinação das estruturas de governança, apontando que diante de incerteza o oportunismo encontra terreno fértil para se proliferar. Para estudos futuros sugere-se que seja feita uma análise do conceito de incerteza perceptual tratada na literatura estratégica, sob a conotação de ambigüidade causal (DIERICKX; COOL, 1989). Outra linha de estudos que merece ser verificada é a teoria da racionalidade limitada (SIMON, 1955; 1981); por buscar compreender o comportamento do “homem administrativo” no uso da informação e atribuições gerenciais; deve considerar, inclusive, o enfoque humano comportamental a que o indivíduo é submetido no exercício de suas funções.

A extensão do relacionamento é usada como variável independente no estudo de Heide e Miner (1992) e é indicada como ter um efeito positivo no comportamento cooperativo. A justificativa para esta introdução ao constructo de cooperação está nos resultados de Heide e John (1990) e no próprio Heide e Miner (1992, p. 277), onde *“extendedness of the relationship has a large and significant positive effect on cooperative behavior”*. Como o objetivo deste trabalho é medir cooperação sob a percepção dos gestores, esta dimensão explica parte do constructo; estas podem aparecer como consequência, na posição de variável dependente (SAMBIASE; BRITO, 2003), ou como causa da cooperação, na posição de variável independente (HEIDE; MINER, 1992). Todos estes aspectos são necessários para a reciprocidade e alcance de objetivos; ou seja, a cooperação pode surgir com fins instrumentais, como meio para alcance de determinado fim mais útil ou vantajoso.

Em entrevista realizada com gestores de TI, um executivo salienta para a importância de um contrato formal regulando a relação, entretanto, reconhece que a maior parcela de sucesso advinda de um modelo interorganizacional é o relacionamento que se tem com o “parceiro”; tema tratado pela visão relacional (DYER, 1997).

Assim, “a chave de toda confusão será encontrada na noção enganada de risco e incerteza e nas ambigüidades ocultas destes” (KNIGHT, 2006, p.19). O administrador é quem toma as decisões no âmbito empresarial, no papel de empreendedor (KNIGHT, 2006), ou gestor profissional (BERNSTEIN, 1996), e Arrow (1963) salienta que o comportamento do gestor pode ser explicado por uma dada função de utilidade, que pode ser mensurável objetivamente ou pela comparação interpessoal de utilidades. Este assunto foi trabalhado por von Neumann, e Morgenstern, concomitantemente com a teoria dos jogos.

5. Considerações Finais

Autores metodológicos (KERLINGER, 2000; BRYMAN, 2001; 2004) esclarecem que o teste de hipótese em uma pesquisa empírica pode ser corroborado ou negado, e que ambos são de igual importância para a ciência; pois se uma relação é confirmada ou negada, a explicação dos resultados contribui para o conhecimento do fenômeno estudado.

Este estudo é um caso onde três das quatro hipóteses, não se confirmaram, e confesso que o esforço no aprofundamento da análise dos dados, com idas e vindas pela teoria, foi intenso para se ter certeza que não houve erro grave na concepção da pesquisa, operacionalização dos constructos, coleta ou análise dos dados.

As hipóteses não confirmadas foram aquelas que relacionam incerteza à cooperação e valores básicos à incerteza subjetiva e à cooperação interorganizacional, ou seja:

Hipótese 1: A percepção de incerteza subjetiva não estimula a cooperação interorganizacional;

Hipótese 3: Os valores básicos do gestor não interferem na percepção de incerteza;

Hipótese 4: Os valores básicos do gestor não interferem na cooperação das relações interorganizacionais.

A hipótese 2, confirmada, é a que relaciona as variáveis de ambigüidade do desempenho e extensão do relacionamento à cooperação, explicando que a longevidade é que possui maior influência sobre a variabilidade da cooperação nas relações interorganizacionais.

Para quem conhece um pouco da Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985), que nasceu inspirada em Coase (1937), iria achar óbvio o resultado da hipótese 1; há mais de vinte anos, esta linha de estudos defende que a incerteza ambiental é uma variável que desestimula a formação de estruturas de governança híbridas pelo alto risco do aumento de custos de transação e contratuais. Estes custos tenderiam a aumentar pela presença do oportunismo, sempre presente nos agentes, e da racionalidade limitada (SIMON, 1981), dada inabilidade de um raciocínio completo; estes elementos obrigariam as partes, principalmente a contratante, no caso de uma relação de fornecimento de insumos – produtos ou serviços, a adotarem maiores controles, maior rigidez contratual, investimento em monitoramento e outros mecanismos protecionistas, o que acarretaria em um aumento nos custos de governança, além de poder não obter o resultado esperado. A ECT teve sua origem em insights das áreas de direito, economia e organização (WILLIAMSON, 1997), e focou sua análise nas “falhas de mercado”; sua defesa é que a incerteza ambiental incentiva formas de organização integradas quando do suprimento de ativos específicos em detrimento da competição por preço (mercado), visando evitar ineficiência empresarial.

No entanto, a Perspectiva Baseada em Competências (PBC) não concorda com a ECT sobre a relação entre incerteza e cooperação. Foss (1996), autor que defende esta nomenclatura para uma linha de estudos que se iniciou com Penrose (1959) e Richardson (1972), e foi desenvolvida por Lippman e Rumelt (1982); Wernerfelt (1984); Nelson e Winter (2007); e outros. Esta abordagem econômica defende que a análise das estratégias da firma é uma questão de acumulação e proteção de recursos. A PBC é usada como denominador comum às diferenças teóricas da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 2001), Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1990) e Competências Essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), principalmente; isto porque estas teorias concordam que a importância primária da estratégia para as firmas com ativos específicos, são relacionadas com conhecimento e intangíveis, geralmente tácitos e difíceis de alcançar, compartilhados entre os agentes da firma. Neste sentido, a Perspectiva baseada na Competência defende que a incerteza ambiental estimula a cooperação interorganizacional, visando a proteção da organização. As formas híbridas permitem que a empresa se concentre em sua competência central, permitindo a formação de capacidades dinâmicas, avanços no conhecimento em pesquisa e desenvolvimento, além de vantagens relacionadas à escassez de recursos e ganho no tempo, proporcionando um alcance de recursos mais rápido, acesso a novos mercados e processos de internacionalização (FOSS, 1996; HUNSEN, 2003). A defesa da perspectiva baseada na competência foca numa economia de geração de valor e ganho mútuo, tendo a dependência de recursos e comprometimento como reguladores da racionalidade limitada e comportamentos oportunistas.

Contando que a organização é um sistema de relacionamentos (COASE, 1937) e parte de seus recursos estão dentro e parte estão fora dos limites organizacionais, Richardson (1972) vê as firmas como “ilhas de coordenação planejada num mar de relações de mercado”; no entanto, Powell (1990) complementa que este mar não é tão claro. É um ambiente de relações e incerteza, onde evitar entrar em contato é não navegar, não gerenciar e não lucrar, como concebeu Knight (2006) há quase cem anos atrás, mas também não se planejar e não contar com ajuda, pode causar a perda de uma batalha, como nos mostraram os gregos na estória contada na introdução deste trabalho.

É aí que entra a Teoria dos jogos (VON NEUMAN; MORGENSTERN, ano; NASH, 1950a; 1950b; BRADENBURGER; NALEBUFF, 1996) mostrando, pela metáfora dos jogos de soma zero ou não zero, que o resultado depende da jogada do outro, onde os destinos são interdependentes. Pela estória do Dilema do Prisioneiro, Tucker (KUHN et al., 1994) demonstra que a repetição de situações e o interesse em objetivos comuns, estimulam a

cooperação entre os jogadores, conferindo longevidade ao relacionamento e alcance de resultados. A Teoria da Cooperação (AXEROLD, 1984) explica este fenômeno pela reciprocidade, pois se agindo cooperativamente for mais vantajoso, todos tendem a cooperar para obter melhores resultados, e a continuidade desta relação é estimulada porque as perspectivas de ganho continuam no futuro; é a “sombra do futuro” (AXEROLD, 1984; HEIDE; MINER, 1992).

Então, porque os resultados desta pesquisa não confirmam que a percepção de incerteza não estimula cooperação? Porque, primeiro, é preciso ter um objeto de interesse para a percepção e o julgamento da ação. A incerteza pela incerteza e nos remete a Einstein quando diz que “a única certeza da vida é a morte”; e a cooperação pela cooperação está relacionada a altruísmo, comportamento distante do ambiente econômico e dos negócios. Como não é nosso interesse discutir filosofia existencialista, a hipótese da utilidade esperada (*expected utility function*), de von Neumann e Morgenstern pode ajudar na explicação dos resultados encontrados. Estes autores marcaram influência com a axiomatização da teoria da utilidade e a axiomatização⁶ da escolha sob incerteza (FEHR; SCHMIDT, 1999; NEWSCHOOL, 2009). O movimento de axiomatização da matemática e sua aplicação no ambiente econômico, foi fundamental para o reconhecimento da probabilidade subjetiva, trabalhada pela lógica de Knight (2006) para a compreensão do processo de tomada de decisão sob incerteza.

Enfim, a relação entre percepção de incerteza e comportamento cooperativo nas relações interorganizacionais pode ser observada num contexto onde haja um interesse utilitário em questão; alguns indícios de utilidade esperada podem ser percebidos quando a relação empírica deste trabalho foi controlada pela tipologia inovativa (PAVITT, 1984) das firmas. Então nem a ECT e nem a PBC estão enganadas; não se trata de uma questão de examinar se a incerteza aumenta ou diminui a cooperação, como alguns estudos empíricos (ARGYRES; LIEBESKIND, 1998; HUSMAN, 2003) têm tentado comprovar, depende do que está em jogo.

Fez parte, também, do objetivo deste estudo explicar a influencia dos valores básicos dos gestores na percepção de incerteza e no comportamento cooperativo, referente às hipóteses 3 e 4 declaradas como não confirmadas.

A justificativa para a interdisciplinaridade deste estudo foi motivada por Knight (2006, p. 236, tradução nossa), quando relata que “o problema da atitude humana com relação à

⁶ axiomatization. (n.d.). In mathematics, an axiomatic system is any set of axioms from which some or all axioms can be used in conjunction to logically derive theorems. A mathematical theory consists of an axiomatic system and all its derived theorems. From *Dictionary.com's 21st Century Lexicon*. Retrieved June 08, 2009.

incerteza está baseado nas dificuldades inerentes à incerteza. Neste sentido devem-se adicionar crenças do indivíduo a sua própria sorte, especialmente quando as bases da incerteza estão na qualidade de seu julgamento”.

Os resultados encontrados podem ser explicados, pela teoria de valores, por Rohan (2000), quando inclui a função do socialmente desejável no uso dos valores. A autora Rohan define valor como uma atitude, que descreve avaliações de entidades específicas e na visão da contextualização do sistema de valores, é visto como uma estrutura cognitiva efetivamente alterada. Para Rohan (2000) os valores básicos têm caráter antecedente e psicológico, enquanto princípios que são construídos a partir de julgamentos com o fim de proporcionar melhores formas de viver. Os valores podem ser individuais ou compartilhados, e então relata que valores sociais são crenças sobre os valores de grupos e os segmentos sociais que influenciam o comportamento. Em âmbito de grupo ou social, como é a composição organizacional, os valores aparecem como antecedentes por representarem o que vem antes das ações do grupo, mas também são conseqüentes dos valores individuais por serem estes os responsáveis pela formação dos princípios das categorias de grupos ou sociais. A autora esclarece que as prioridades dos valores humanos irão mudar em resposta ao ambiente em que estão; ela baseia a noção do desejável em trabalhos de Braithwaite e Scott (1991 apud ROHAN, 2000).

No modelo de regressão apresentado na tabela 25, o único tipo motivacional que apresentou significância (0,016), foi Tradição, com coeficiente Beta negativo (-0,168), indicando uma relação contrária para cooperação, apesar de baixa. Considerando que a coleta dos dados foi realizada entre dezembro de 2008 e março de 2009, momento de grande turbulência no ambiente econômico mundial, a preservação do *status quo*, sem uma necessidade específica, foi o que influenciou a cooperação interorganizacional.

Ainda sob a ótica comportamental, a área da psicologia social buscou explicações para a relação entre probabilidade subjetiva e decisões sob incerteza, e que auxilia na explicação dos resultados encontrados neste trabalho. Feather (1959) fez uma análise de cinco abordagens similares que relacionam comportamento humano em situações onde a decisão é feita entre alternativas elaboradas por probabilidade subjetiva, são os modelos de (1) Lewin, Dembo, Festinger e Sears, de 1944; (2) Tolman, de 1955; (3) Rotter, de 1954; (4) Edward, de 1954 e 1955; e (5) Atkinson, de 1957. O autor conclui que os resultados das decisões se relacionam com um contexto situacional, e nas diferenças no relacionamento entre situações com capacidade de previsão. Há discrepância na relação entre o que é válido, reforço de valor e utilidade para a probabilidade subjetiva; ou seja, experiências passadas, particularmente em

escolhas desejáveis e comprometidas, influenciam na decisão influenciada por valores culturais de realização ligados a probabilidade de sucesso, que são, em parte, função do contexto situacional. Por isso, Feather (1959) sugere algumas implicações para o estudo de decisão sob incerteza, que são (a) a importância de se considerar os valores de realização como fatores da decisão; (b) a necessidade de se considerar como a decisão foi estruturada; e (c) a importância de se estudar o comportamento de decisão em diferentes tipos de situação, pela importância do valor de realização e efeitos possíveis de contextos situacionais.

O estudo de Feather (1959) sugere algumas interpretações para os resultados deste estudo, principalmente pela variável extensão do relacionamento e seu considerável poder explicativo na cooperação. A longevidade das relações implica em conhecimento de efeitos de experiências passadas aumentando a previsibilidade futura, por isso a preferência por este aspecto em detrimento de incerteza e ambigüidade do desempenho. A ambigüidade do desempenho por sua vez, representa dúvida no alcance de resultados; é uma forma de incerteza que pode ser útil se o valor a ser alcançado for compensatório, onde certamente há probabilidade de sucesso.

Por fim, este trabalho começou suportando a tese que a cooperação interorganizacional minimiza os impactos negativos da incerteza ambiental e maximiza os impactos positivos da incerteza ambiental; e para que a cooperação esteja presente nas relações interorganizacionais é preciso que haja predisposição dos indivíduos à reciprocidade; e finaliza ajustando a tese inicial para esta: A cooperação interorganizacional minimiza os impactos negativos da incerteza ambiental e maximiza os impactos positivos da incerteza ambiental; A tese que este trabalho suporta é que a cooperação interorganizacional minimiza os impactos negativos da incerteza ambiental e maximiza os impactos positivos da incerteza ambiental nas relações interorganizacionais, desde que haja um incentivo capaz de resultar em benefício útil para o comportamento recíproco dos participantes das relações.

As limitações identificadas neste estudo estão relacionadas ao tipo da amostra, talvez demasiadamente heterogênea, o que por um lado permitiu identificar os fenômenos de forma genérica, mas por outro, limitou conclusões mais estreitas; à ausência de situações concretas para a percepção de incerteza do gestor e manifestação dos tipos motivacionais, o que também ficou difícil com a variedade de ambientes empresariais; e por fim, a abrangência do tema, útil para a visão e estudos do pesquisador sobre a cooperação nas relações interorganizacionais, mas vulnerável para conclusões específicas. No entanto, o lado positivo deste tipo de pesquisa, é que há um campo vasto para prosseguimento de novas investigações; algumas são sugeridas: ampliar o estudo de incerteza subjetiva e verificar como esta é tratada por outros

campos teóricos, como a estratégia empresarial, por exemplo; realizar esta pesquisa em setores específicos, com padrões tecnológicos distintos, como sugere a tipologia de Pavitt (1984), visando identificar a atuação das abordagens da Economia dos Custos de Transação e a Perspectiva Baseada na Competência; aprofundar estudos sobre relações interorganizacionais, ou relações individuais no âmbito empresarial, considerando outras dimensões além de cooperação, e por fim, incentivar pesquisas empíricas de natureza interdisciplinar, visando uma ampliação e integração de abordagens teóricas da ciência da Administração de Empresas.

REFERENCIAS

- ADORNO, T.W.; FRENKEL-BRUNSWIK, E.; LEVINSON, D.J.; SANFORD, R.N. **The authoritarian personality**. Nova York: Harper, 1950
- AIKEN, M.; HAGE, J. Organizational interdependence and intra-organizational structure. **American Sociological Review**, v. 33, n. 6, p. 912-930, 1968.
- ALCANTARA, E. **Revista Veja**. Edição 29 de março de 1995, p. 94-99.
- ANDERSON, E. Strategic implications of Darwinian economics. **Management Science**, v. 34, n. 5, p. 724-740, 1988.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.
- ARGYRES, N. S.; LIEBESKIND, J.P.. Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into the Transaction Cost Theory of the Firm. Paper presented at the **DRUID PhD Conference**, 1998.
- ARMSTRONG, J. S. Co-opetition. **Journal of Marketing**. v.61, n.2, p.92-99, 1997.
- ARROW, K. J. Uncertainty and the welfare economics of medical care. **American Economic Review**, v. 53, n. 5, p. 851 – 883, 1963.
- _____. **The Limits of Organization**. Norton, New YorkCambridge: Belknap, 1974.
- _____. **Individual choice under certainty and uncertainty**. Cambridge: Belknap, 1984.
- ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- ATKINSON, S.; BUTCHER, D. Trust in managerial relationships. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 4, p. 282-304, 2003.
- AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.
- _____. **The complexity of cooperation: agent-based models of competition and collaboration**. NJ: Princeton University Press, 1997.
- AXEROLD, R.; KEOHANE, R. O. 1986. Achieving cooperation under anarchy: Strategies and institutions. In K. A. Oye (Ed.), **Cooperation under anarchy**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1986.
- BACHELARD, G. **A intuição do instante**. Campinas: Verus, 2007.
- BAGOZZI, R. P. Structural equations models in marketing research: basic principles. In: BAGOZZI, R. P. **Principles of marketing research**. Cambridge: Blackwell, 1994.
- BALBINOTTI, M. A. A.; BENETTI, C.; TERRA, P. R. S. Translation and Validation of the Graham-Harvey Survey for the Brazilian Context. **International Journal of Managerial Finance**, v. 3, n. 1, p. 26-48, 2007.
- BARBOSA, C. A. P.; ZILBER, M.A.; TOLEDO, L.A. A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de TI – um estudo exploratório. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 30-49, 2009.
- BARBOSA, C. A. P.; ZILBER, M.A. A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de TI – um estudo exploratório. In: XXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

- BARNARD, C.I. **The functions of the executive**. Boston: Harvard University Press, 1938.
- BARNETT, M. **The papers of Oskar Morgenstern in the manuscripts department**. Disponível em <<http://hetsa.fec.anu.edu.au/review/ejournal/pdf-back/14-A-1.pdf>>. Acesso em: 5 jun.2009.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.
- BEANSOU, M. Interorganizational cooperation: The role of information technology. An empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations. **Information Systems Research**, v.8, n. 2, p. 107-124, 1997.
- BEGNIS, H.S.M.; PEDROZO, E.A.; ESTIVALETE, V.F.B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, 2008.
- BEHLING, O. Some problems in the philosophy of science of organizations. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 2, p. 193-201, 1978.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.
- _____. “Coopetition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**. v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BERLE, A. A. Jr.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.
- BERLYNE, D. E. The American psychologist. **American and European Psychology**, v. 23, n. 6, p. 447-452, 1968.
- BERNSTEIN, P.L. **Against the gods: the remarkable story of risk**. New York: John Wiley, 383 p., 1996.
- _____. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERTERO, C.O.; CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, inovações e contribuições para um debate local. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 147-178, 1999.
- BIDO, D.S. et al. Avaliação do uso da análise fatorial e modelagem em equações estruturais em periódicos nacionais nível A na área de administração de empresas. **Relatório de pesquisa apresentado ao Mackpesquisa**; Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2008.
- BLINDER, A. S.; MORGAN, J. **Are two heads better than one?** Monetary policy by committee. Disponível em: <<http://groups.haas.berkeley.edu/imio/morgan%20091202.pdf>>. Acesso em: 29 dez.2004.
- BNDES. **Carta-Circular nº 64/2002 – Porte de Empresas**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/produtos/download/02cc64.pdf>>. Acesso em: 25 set.2008.

- BOLLEN, K. A. Latent variables in psychology and the social sciences. **Annual Reviews Psychol**, v. 53, p. 605 – 634, 2002. Disponível em <<http://www.unt.edu/rss/LatentVariablesBollen.pdf>>. Acesso em: 29 mai.2009.
- BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, v.4, n.1, p. 107-139, 2001.
- BORYS, B.; JEMINSON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, v. 14, n.2, p. 234-49, 1989.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments. **Academy of Management Journal**. v. 28, n. 3, p. 548-573, 1985.
- _____. Strategy and environment: a conceptual integration, **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.
- BOYD, B; FULK, J.L. Environmental scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model. **Journal of Management**. v. 22, n. 1, p. 1-21, 1996.
- BRADACH J.L.; ECCLES, R.G. Price, authority and trust: from ideal parts to plural forms. **Annual Review from Sociology**, v. 15, p. 97-118, 1989.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F.C. How much does country matter? In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003.
- BROWN, T.A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: Guilford Press, 2006.
- BROWN, J.R.; TIMMINS, S.A. Substructural dimensions of interorganizational relations in marketing channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 9, Number 3; June, 1981
- BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. Routledge. 2001.
- _____. **Social research methods**. Oxford: University Press, 2004.
- BSTIELER, L., GROSS, C.W. Measuring the effect of environment uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v.18 n.2, p.146-161, 2003.
- BURTON, R. M.; OBEL, B. **Strategic organizational diagnosis and design** – developing theory for application. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- BYRNE, B.M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. UK: Psychology Press, 2001.
- CAMERER, C.F. **Behavioral game theory**. Princeton: Princeton University Press, 2003.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- _____. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- CHATMAN, J.A.; BARSADE, S.G. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 423-443, 1995.

- CHAVES, E.O.C. **O que é um Projeto Interdisciplinar?** Disponível em: <<http://www.escola2000.org.br/index.aspx>>. Acesso em: 29 mai.2009.
- CHEN, C. C.; CHEN, X. P.; MEINDL, J. R. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 285-304, 1998.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy**. Oxford University Press: New York, 2005.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Org.). **Modern methods for business research**, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- CHURCHILL Jr., G. A. A Paradigm for developing better measures for marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.
- COASE, R. H. The nature of the firm (1937). In WILLIAMSON, O; WINTER, S. G. (Org.). **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S.G.; LEONA, S. A. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. New Jersey/London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003.
- COMBS, J. G., KETCHEN Jr., D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 196-207, 1999.
- CONCLA**, 2009. Disponível em: <www1.ibge.gov.br/concla/>. Acesso em: 28 jun 2008.
- COX, T. H; LOBEL, S.A.; McLEOD, P.L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 827-847, 1991.
- CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro, 1982.
- DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002.
- DAS, T.K.; TENG, B.S. Strategic risk behaviour and its temporalities: between risk propensity and decision context. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 4, p. 515-534, 1998.
- DESARBO, W.; BENEDETTO, C.A.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

- DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments, **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n.1, p. 52-73, 1984.
- DEUTSCH, M. A Theory of co-operation and competition. **Human Relations**, v. 2, n. 2, p. 129-152, 1949.
- _____, M. A. The face of bargaining. **Operations Research**, v. 9, n. 6, p. 886-897, 1961.
- DICKSON, P.H.; WEAVER, K.M. Environmental Determinantes and Individual-Level Moderators of Alliance Use. **Academy Management Journal**. Vol. 40, No. 2. 404-425, 1997.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p.1504–1511, 1989.
- DOLLINGER, M.J.; GOLDEN, P.A.; SAXTON, T.The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:2, 127–140, 1997.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P.; MULLEN, M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 601-621, 1998.
- DOZ, Y. L. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? **Strategic Management Journal**, Vol. 17. 55-83, 1996.
- DOW, S. C.; HILLARD, J. K. **Knowledge and uncertainty**. Post Keynesian Economics Study Group. Londres: Edward Elgar Publishing Limited, 1995.
- DOWNEY, K. H.; SLOCUM Jr., J. W. Uncertainty: measures, research and sources of variation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 562-578, 1975.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-332, 1972.
- DYER, J.H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**. Vol. 18 Issue 7, p535-556, 1997.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DWYER, F.R., WELSH, M.A. Environmental relationships on internal political economy of marketing channels. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 4, p .397-414, 1985.
- EMERY, F.E; TRIST, E.L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, n. 1, p. 21-32, 1965.
- ERIKSSON, K.; SHARMA, D. D. Modeling uncertainty in buyer – seller cooperation. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 2, p. 961-970, 2003.
- FEATHER, N.T. Subjective Probability and Decision under Uncertainty. **Psychological Review**. Vol. 66, No. 3, 1959.
- _____. From values to actions: Recent applications of the expectancy- value model. **Australian Journal of Psychology**, v. 40, p. 105-124, 1988.
- FEHR, E.; SCHMIDT, K. M. A Theory of fairness, competition, and cooperation. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 114, n. 3, p. 817-868, 1999.

FERNANDES Jr., O.; OLIVEIRA, E. **A inovação faz a diferença** - Como o Brasil pode tirar melhor proveito das pesquisas tecnológicas. In **Revista Desafios**. Edição 2, de 01/09/2004. Disponível em: <<http://desafios.ipea.gov.br/default.jsp>>. Acesso em: 25 mai.2009.

FERREIRA, J.F. **A influência dos valores dos gestores no papel de recursos humanos**. 352 f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

FIANI, R. **Teoria do Jogos**: para cursos de administração e economia. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FLORES, J.G. Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.

FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, n. 2, p. 127-144, 1993.

_____. More critical comments on knowledge-based theories of the firm. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 519-523, 1996.

FOSS, N.J.; KNUDSEN, C. **Towards a competence theory of the firm**. London: Routledge, 1996.

FREILING, J. Research on entrepreneurship development in Germany: What are the lessons for developing countries? **Universität Bremen**; 2005. Disponível em: <<http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/w035.pdf>>. Acesso em: 10 jan.2009.

GALFORD, R.; DRAPEAU, A. S. The enemies of trust. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 22, p. 88-95, 2003.

GARRAFFO, F.. Types of coopetition to manage emerging technologies. In: **II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002.

GERLOFF, E. A.; MUIR, N. K.; BODENSTEINER, W. D. Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of agregation. **Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 749-768, 1991.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 3, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2005.

GOLLWITZER, P. M.. The volitional benefits of planning. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), **The Psychology of action** (pp. 287-312). New York: Guilford, 1996.

GONÇALVES, A. R.; QUINTELLA, R. H. Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua evolução na última década. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

GORDON, L.A.; NARAYANAN, V.K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organizational structure: An empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984.

GOUVEIA, V.V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos Psicologia**, v. 8, n. 3, p. 431-443, 2003.

_____. **La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: una comparación intra e intercultural**. Tese de Doutorado, Universidade Complutense de Madri, Espanha, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 21 Issue 3, p203, Mar 2000.

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 5. p. 371-385, 1993.

HAGENAARS, J.A. ; MCCUTCHEON, A.L. **Applied latent class analysis**. Cambridge: University Press, 2002.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2007.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**. v. 12, n. 1, p. 83 – 103, 2007.

HANSEN, J. The role of expectation in the ease of retrieval effect. **Paper presented at the 2003 Doktoranden-Workshop der Fachgruppe Sozialpsychologie**. Würzburg, Germany.

HARRIGAN, K. Vertical Integration and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 397-425, 1985.

HASHIBA, L. **O relacionamento colaborativo com fornecedores e clientes e sua influência no desempenho da firma: uma análise empírica na indústria brasileira de embalagens**. São Paulo. 198 f. Dissertação Mestrado em Administração de Empresas – EAESP, Fundação Getúlio Vargas. 2008.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future effects of anticipated interactions and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

HEIDE, J. B., & JOHN, G.. The role of dependence balancing in safeguarding transaction specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, 52 (January): 20-35, 1988.

HEIDE, J.B., JOHN, G. Do norms matter? **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p.32-44, 1990.

HO, C.F; CHI, Y.P; TAI, Y.M. A structural approach to measuring uncertainty in supply chains. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 9, n. 3, p. 91–114, 2005.

HOFSTEDE. G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980

HUFF, A.S. Consensual uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, p. 217-226. 1978

HUSMAN, T.B. Long live the “Hybrid”: What transaction costs economics left unseen. Paper presented at the **DRUID PhD Winter Conference** Aalborg/Rebild Bakker, January 16-18, 2003.

HYMER, S. **International operations of national firms**. A study of direct investment. PHD Thesis, MIT, 1976.

IFTF. Institute for The Future. Disponível em: <<http://www.iftf.org>>. Acesso em: 2 mar.2008.

INGLEHART, R. **Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies**, Princeton: Princeton University Press, 1997.

INGLEHART, R.; BAKER, W. E.; Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. **American Sociological Review**; Feb 2000.

JOHN, G.; WEITZ, B.A. Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. **Journal of Law, Economics and Organization**. v. 4, n. 2, p. 337-355, 1988.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 2, p. 96-108, 1994.

KARIMI, J.; SOMERS, T. M.; GUPTA, Y. P. Impact of environmental uncertainty and task characteristics on user satisfaction with data. **Information Systems Research**, v. 15, n. 2, p. 175-193, 2004.

KAUFMANN, P. J.; STERN, L. W. Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. **Journal of Conflict Resolution**, v. 32, n. 3, p. 534–552, 1988.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 4 ed. California: Thomson Learning, 2000.

KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Atlas. 1984.

KLEIN, K. J.; DANSEREAU, F.; HALL, R. J. Levels issue in theory development, data collection, and analysis. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 195-229, 1994.

KLEIN, K.J.; KOZLOWSKI, S.W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

KLEIN, S., FRAZIER, G. L., ROTH, V. J. A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. **Journal of Marketing Research**, v. 27, n. 2, p.196-208, 1990.

KLINE, R. B. **Princliples and practice of structural equation modeling**. 2 ed. New York: Guilford Press, 1998.

_____. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2 ed. New York: Guilford Press, 2004.

KLUCKHOHN, C. K. Values and value orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Org.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press, 1951.

- KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. Washington: Beard Books. 2006.
- KNUDSEN, C. **Towards a competence theory of the firm**. London: Routledge, 1996.
- KOGUT, B. Country capabilities and the permeability of borders. **Strategic Management Journal**, v. 12, n 4, p.33 – 48, 1991.
- KREISER, P.; MARINO, L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 895-905, 2002.
- KYDD, A. Trust, Reassurance, and Cooperation. International Organization; Vol. 54 Issue 2, p325-357, 33p, 2 diagrams, Spring. 2000.
- KUHN, H.W. ; HARSANYI, J.C.; SELTEN, R.; WEIBULL, J.W.; VAN DAMME, E.; NASH, J R, J.F.; HAMMERSTEIN, P. **The work of John Nash in game theory**. Seminário dedicado às contribuições da teoria dos jogos de John Nash. Nobel Seminar, 1994. Disponível em: <<http://www.nobel.org>>. Acesso em: 10 nov.2008.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p.110-141, 1997
- LANGLOIS, R. N. Transaction-cost economics in real time. **Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 1, p. 99-127, 1992.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LEIFER, R.; HUBER, G. P. Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary spanning behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 235-247, 1977.
- LEONARD, R. From parlor games to social science: von Neuman, Morgenstern, and the creation of game theory, 1928 - 1944. **Journal of Economic Literature**, v. 3, n. 2, p. 730-761, 1995.
- LEONIDOU, L.C.; Katsikeas, C.S.; Hadjimarcou, J.. Executive Insights: Building Successful Export Business Relationships: A Behavioral Perspective. **Journal of International Marketing**, Vol. 10 Issue 3, p96-115, 20p. 2002.
- LEROY, S. F.; SINGELL, L. D. Knight on risk and uncertainty. **Journal of Political Economy**, v. 95, n. 2, p. 394-406, 1987.
- LIMA, C.R.M.; SANTINI, R.M. **Trabalho Imaterial, Compartilhamento de Informação e Produção Colaborativa na Sociedade da Informação**. Enc. . Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n.23, 1º sem. 2007. 118f.
- LINDROOS, M.. Sharing the benefits of Cooperation in the Norwegian Spring-Spawning Herring Fishery. **International Game Theory Review**; Vol. 6 Issue 1, p35-53, 19p. Mar 2004.
- LOEHLIN, J. C. **Latent variable models**. 4 ed. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- LOPES, H. E. G.; BERNARDES, P. Ampliando a análise da produção científica em administração: o indutivo versus o dedutivo. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 92-107, 2001.

- LUO, Y.: Opportunism in Inter-firm Exchanges in Emerging Markets. **Management & Organization Review**; Vol. 2 Issue 1, p121-147, 27p, Mar 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V. C. DA; AMBONI, N. Organizações : o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: **XIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD** (1990, Florianópolis). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1990.
- MACIVER, J.P.; CARMINES, E.G. **Unidimensional scaling, quantitative applications in the social sciences**. Beverly Hills: Sage University Papers, 1987.
- MASLOW, A. H. **Motivacion y personalidad**. Barcelona: Harper & Brother, 1954.
- MATSUSHITA, M. **Gestão socialmente responsável: a influência dos valores dos gestores**. 216 f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- McGAHAN, A. M.; PORTER M. E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 15-30, 1997.
- MCLAIN, D. L.; HACKMAN, K. Trust, risk, and decision-making in organizational change. **Public Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 152-176, 1999.
- MEAD, M. **Cooperation And Competition Among Primitive Peoples**. Transaction Publishers; Reprint edition. Disponível em <http://books.google.com/books>; acessível em 12/05/2009. December, 2002.
- MEDEIROS, M. P. N. **Teoria da Prova**. Disponível em: <<ftp://ftp.cle.unicamp.br/pub/arquivos/educacional/teoria-prova.pdf>>. Acesso em: 02 jun.2009.
- MELLERS, B. A.; SCHWARTZ, A.; COOKE, A. D. J. Judgment and decision making. **Annual Review of Psychology**, v. 49, n. 1, p. 447-477, 1998.
- MELLO, N.O.. **A influência dos valores dos gestores na orientação para relações de confiança**. 275 f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004
- MILES, G.; SNOW, C. C.; SHARFMAN, M. Industry variety and performance. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 163-177, 1993.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978,
- MILIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.
- MILLER, K. D. Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 693-714, 1993.
- MILLIKEN, F.J. Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. **The Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.
- MOGGI, J.; BURKHARD, D. **O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais no século XXI**. São Paulo: Antroposófica, 2005

- MOULIN, H. **Cooperative microeconomics**: a game-theoretic introduction. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995.
- MORGENSTERN, O. Demand Theory Reconsidered. **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 62, No. 2, p. 165-201, Feb., 1948.
- MUNENE, J. C.; SCHWARTZ, S. H.; SMITH, P. B. Development in Sub-Saharan Africa: cultural influences and managers' decision making. **Public Administration and Development**, v. 20, n. 4, p. 339 – 351, 2000.
- MURPHY, G.; MURPHY, L.B.; NEWCOMB, T. **Experimental social psychology**: an interpretation of research upon the socialization of the individual. New York and London: Harper & Brothers Publishers, 1937.
- NALEBUFF, B. J.; BRADENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- NASH Jr., J. F. Equilibrium points in n-person games. **Proceedings National Academy of Sciences**, v. 36, n. 1, p. 48- 49, 1950a.
- _____. **Non-cooperative games**. PHD Thesis, Mathematics Department, Princeton University, 1950b.
- _____. **Non-cooperative games**. New Jersey, 1950b. XX f. Tese (Doutorado em XX)-Mathematics Department, Princeton University.
- NEWEL, A.; SIMON, H. A. Human problem solving. In. FEIGENBAUM, E. A.; FELDMAN, J. E. **Computers and thought englewood cliffs**. NJ: Prentice Hall, 1972.
- NEWSCHOOL. Herbert A. Simon. Disponível em: <<http://cepa.newschool.edu/het/profiles/simon.htm>>. Acesso em: 10 mar.2009.
- NEWSCHOOL. John Nash. Disponível em NEWSCHOOL. Disponível em: <<http://cepa.newschool.edu/het/profiles/nash.htm>>. Acesso em: 10 mai.2009.
- NICHOLSON, N.; JOHNS, G. The absence culture and the psychological contract-Who's in control absence? **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 397-407, 1985.
- NIELSEN. R.P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**. Vol. 9 Issue 5, p475-492, Sep-Oct, 1988.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. New York: McGraw Hill Book, 1967.
- OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**. Vol. 40, No. 2, 261-278, 1997.
- OYE, K. A. (Ed.). **Cooperation under anarchy**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1986.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.
- PASSUELO, C.B. ; SWIRSKI DE SOUZA, Y. Confiança e risco em processos decisórios. In: **XXIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**; Brasília; Anais EnANPAD. Rio de Janeiro, ANPAD, 2005.
- _____. Confiança e risco em decisões estratégicas. In: **XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Salvador. Anais EnANPAD. Rio de Janeiro : ANPAD, 2006.

PATTERSON, K. Biological modelling of the Norwegian spring-spawning herring stock. Fisheries Research Services, Report 1/98, Aberdeen. 1998.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v. 13, n. 6, p. 343–373, 1984.

PEETZ, D. Cooperative values, institutions and free riding in Australia: can it learn from Canada? **Relations Industrielles**, v. 60, n. 4, p. 709-736, 2005.

PENROSE, E. E. T. Biological analogies in the theory of the firm. **The American Economic Review**, v. 42, n. 5, p. 804-819, 1952.

_____. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, E.L.. **Valores individuais e valores organizacionais: uma contribuição para o estudo de congruências**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organisations. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, p. 194-208, 1967.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Organization design: the case for a coalitional model of organizations. **Organizational Dynamics**, v. 6, n. 2, p. 15-29, 1977.

_____. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. California: Stanford University Press. Stanford Business Books, 300 p., 2003.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R.L.C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 155-167, jan.-abr. 2007.

PODSAKOFF, P.M; MACKENZIE, S.B; LEE, J.Y; PODSAKOFF, N.P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.19, n. 2, p. 145-152, 2003.

_____. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 63-70, 2007.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 67-87, 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p.79-91, 1990.

RICHARDSON, G.B. The Organisation of Industry. **The Economic Journal**, Vol. 82, No. 327. p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Arquitetura e cooperação em redes interorganizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.

ROHAN, M. A Rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

RYAN, L. V.; BUCHHOLTZ, A. K. Trust, risk, and shareholder decision making: an investor perspective on corporate governance. **Business Ethics Quarterly**, v.11, n.1, p. 177-193, 2001.

SAMBIASE, M. F. S. L.; BRITO, E. Z. P. Cooperação entre empresas de tecnologia de informação: um estudo de fatores que contribuem para sua continuidade. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO**, 2004, Atibaia SP. Anais... ENEO, 2004.

SAMBIASE, M. F. S. L. **Cooperação entre empresas de tecnologia de informação: um estudo sobre fatores que contribuem para sua continuidade**. São Paulo, 2003, 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Presbiteriana Mackenzie.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001.

SARASVATHY, S.; KOTHA, S. **Effectuation in the management of Knightian uncertainty: evidence from the realnetworks Case**. Disponível em: <<http://www.effectuation.org>>. Acesso em: 10 dez.2008. 2001.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism and democracy**, London: Allen and Unwin, 1943.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values**: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, M. Zanna, San Diego: Academic Press, 1992.

_____. Beyond individualism/collectivism: new dimensions of values. In: KIM, U.; TRIANDIS, H. C.; KAGITCIBASI, C.; CHOI, S.C.; YOON, G. **Individualism and collectivism**: theory application and methods. Newbury Park: Sage, 1994.

_____. A Theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psycho An International Review**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (org.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (org.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; ZOZAYA-GOROSTIZA, C. Investment under uncertainty in information technology: acquisition and development projects. **Management Science**, v. 49, n. 1, p. 57-70, 2003.

SHERVANI, T.A.; FRAZIER, G.; CHALLAGALLA, G. The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p.635-52, 2007.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n.1, p. 99-118, 1955.

_____. **Models of man**. New York: John Wiley & Sons, 1957.

_____. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2 ed. Rio de Janeiro: Usaid, FGV, 1970.

_____. On how to decide what to do. **The Rand Journal of Economics**, v.9, n.2, p. 494-507; 1978.

_____. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

_____. Cognitive science: the newest science of the artificial. **Cognitive Science**, v. 4, n. 1, p. 33-46, 1980.

_____. **The sciences of the artificial**. 2 ed. Cambridge: The MIT Press, 1981.

_____. **Reason in human affairs**. Stanford: Stanford University Press, 1983.

SIQUEIRA, H. S. G; PEREIRA, M.A. A Interdisciplinaridade como superação da fragmentação - **Caderno de Pesquisa** (n.o 68 - Setembro de 1995) pelo programa de Pós-Graduação em Educação da UFSM, sob o título: "Uma nova perspectiva sob a ótica da interdisciplinaridade". Disponível em: <<http://br.geocities.com/holgonsi/interdisciplinar1.html>>. Acesso em: 29 mai.2009.

SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. Reconceptualizing the determinants of risk behaviour. **Academy of Management Review**, v.17, n. 1, p. 9-38, 1992.

SLOVIC, P. et al. Risk as analysis and risk as feelings: some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. **Risk Analysis**, v. 24, n. 2, p. 311-322, 2004.

SMITH, K. G.; CARROL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra- and inter-organizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

SONG, M.; MONTROYA-WEISS, M. M. The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 1, p. 61-80, 2001.

SPSS. **Statistical package for the social sciences**. Disponível em: <<http://www.spss.com.br>>. Acesso em: 12 mar.2009.

STEENSMA, H.K.; LOUIS M.; WEAVER, K.M.; DICKSON, P.H. The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms. **Academy of Management Journal**. Vol. 43. No. 5. 951-973. 2000.

SUBBA NARASIMHA, P. N. Strategy in turbulent environments: the role of dynamic competence managerial and decision economics. **Strategy and the Market Process**, v. 22, n. 4/5, p. 201-212, 2001.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. **Sucesso made in Brasil**: o segredo das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- TAN, J. J.; LITSCHERT, R. J. Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-20; 1994.
- TEECE, D; PISANO, G. SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.
- TAMAYO, A. **Hierarquia de valores transculturais e brasileiros**. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online]. Vol.23, n.spe, pp. 7-15, 2007.
- TEIXEIRA, M. L. M. **Valores humanos & gestão: Novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008.
- TEIXEIRA, M.L.M.; MONTEIRO, R.S. Valores Pessoais no Ambiente de Negócios. In TEIXEIRA, M. L. M. **Valores humanos & gestão: Novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008.
- THOMPSON, J. D. **Organization in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TJOSVOLD, D. Cooperative and competitive interdependence collaboration between departments. **Group & Organization Studies**, v. 23, n. 3, p. 237-255, 1988.
- TOSI, H. L., ALDAG, R. J., STOREY, R. G. On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental subscale. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 27-36, 1973.
- TUNG, R. L. Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organization structure. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 672-693, 1979.
- VERLANKEN, B.; HOLLAND, R. W. Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, n.3, p. 434-447, 2002.
- VRANDE van de, V; LEMMENS, C.; VANHAVERBEKE, W. Choosing governance modes for external technology sourcing. **R&D Management**. Vol. 36 Issue 3, p347-363, 17p, Jun, 2006.
- WAGNER, J. A.; MOCH, M. K. Individualism-collectivism: concept and measure. **Group & Organization Management**, v. 11, n. 3, p. 280-304, 1986.
- WEAVER, W. Science and complexity. **American Scientist**, v. 36, n. 1, p. 536-544, 1948.
- WEAVER, K.M.; DICKSON, P.H.; GIBSON, B.; TURNER, A. Beig Uncertain: The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Environmental Uncertainty. **Journal of Enterprising Culture**. Vol.10, No. 2, p.87-105, June 2002.
- WEIDMER, B. **Issues and guidelines for translation in cross-cultural in cross-cultural research**. Paper Presented at the 49th Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research May 11-15, 1994 Danvers, Massachusetts.
- WHITE, G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 3, p. 42-61, 1996.

WHITE, S.; LUI, S. S. Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 10, 913–932, 2005.

WHITENER, E. M. et al. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p. 513-530, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. Nova York: Free Press, 1975.

_____. **The mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1985.

_____. Transaction cost economics. In SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Org.). **Handbook of industrial organization**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1989.

_____. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 449-461, 1991.

_____. **The economics of transaction costs**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 1999.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999.

WOLFFENBÜTTEL, A. Muita indústria, pouca tecnologia. In **Revista Desafios**. Edição 20 - 9/3/2006. Disponível em: <<http://desafios.ipea.gov.br/default.jsp>>. Acesso em: 24 mai.2009.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 373-392, 1995.

ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional values analysis: implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 173-191, 1993.

APÊNDICE A: E-mail de Nicolai Foss sobre a operacionalização de incerteza *Knightiana*.

----- Original Message -----

From: [Nicolai Juul Foss](#)
To: [Marta Fabiano Sambiase Lombardi](#)
Sent: Wednesday, November 12, 2008 5:02 AM
Subject: RE: Knightian uncertainty

Hmmm ... good question. Perhaps some of the empirical work that Saras Sarasvathy has done with colleagues might qualify as empirical work on Knightian Uncertainty.

Professor of Organization and Strategy
 Director, The Center for Strategic Management and Globalization
 Copenhagen Business School

[Http://www.nicolai foss.com](http://www.nicolai foss.com)

<http://organizationsandmarkets.com/>

New article out: Kirsten Foss & Nicolai Foss. "[Understanding Opportunity Discovery and Sustainable Advantage: The Role of Transaction Costs and Property Rights](#)," *Strategic Entrepreneurship Journal* 2: 191-207.

From: Marta Fabiano Sambiase Lombardi [martaslombardi@gmail.com]
Sent: Tuesday, November 11, 2008 7:10 PM
To: Nicolai Juul Foss
Subject: Knightian uncertainty

Dear Professor Foss,

I write you from Brasil, where I am as student, teacher and researcher in business management area.

I'm working, in my thesis, with Frank Knight, "Risk, Uncertainty and Profit", and I read your work and comments about his thought. In my study, the subjective uncertainty is an independent variable in relationship with interorganizational cooperation, as dependent variable...

So, I ask for your help to find an emprirical study that have done a knightian uncertainty operationalization (subjective one). Do you know any work with this?!

Thank you in advance and If you have interest, I can give you more details about my work..
 Best Regards,

Marta Fabiano Sambiase Lombardi
martasl@mackenzie.br

Universidade Presbeteriana Mackenzie - São Paulo - SP - Brasil
www.mackenzie.br

CCSA - Centro de Ciencias Sociais e Aplicadas

APÊNDICE B: E-mail de Shalom Schwartz uso da escala de valores individuais – PVQ40.

----- Original Message -----

From: [Shalom Schwartz](#)

To: [Marta Sambiase GMail](#)

Sent: Saturday, October 18, 2008 2:01 PM

Subject: Re: PVQ 21 Portuguese version

Dear Marta,

I strongly advise against using the ESS or PVQ21. Both should be almost the same and both have too few items to insure reliable measurement. They should be used only when it is impossible to use the full PVQ40. The 21 item versions take about 5 minutes to complete, the 40 item version about 8 minutes. It is worth the extra 3 minutes!!! I attach the PVQ40 in Portuguese from Brazil. This is a version for women. You can prepare the male version by changing the necessary pronouns.

Shalom

At 16:53 18/10/2008, you wrote:

Dear Prof. Schwartz,

I write you from Prof. Bilsky indication, who has sent you his regards.

I am a social science researcher from Brazil, specifically in Business Administration and Organizational Economy, where I did a course with Prof. Bilsky about Human Values Research.

I am preparing the scale to my thesis, where I am studying the relation between manager's perception of environmental uncertainty and manager's decision for interorganizational cooperation with basic values (human values) as antecedents. So I am trying to find (or to do) a PVQ 21 itens translation to brazilian portuguese with the greatest fidelity.

I was analysing the PVQ 21 itens versions, from ESS site and another one sent by Prof. Bilsky, and I notice there is some differences.

I put both, side by side, in the worksheet that I sent you in annexe and I would like "to hear" your opinion about that and which of them should I consider?

Thank you very much and it's a pleasure to contact you; I admire a lot you work!

Marta Fabiano Sambiase

martasl@mackenzie.br - Mackenzie University

APÊNDICE C: Roteiro da entrevista

Entrevista realizada na etapa qualitativa da pesquisa, com o objetivo de levantar como gestores lidam com incerteza e risco, fundamentalmente.

Boa tarde, obrigada por ter aceitado o convite e me conceder esta entrevista.

Peço-lhe autorização para gravá-la para que posteriormente a entrevista seja transcrita e analisada.

Após a conclusão, envio a transcrição e análise para seu conhecimento e autorização.

- 1) O que entende por incerteza?
- 2) O que entende por risco?
- 3) Qual a relação entre incerteza e risco?
- 4) Como você toma decisões diante de incerteza?
- 5) Considerando o ambiente empresarial, quais são as causas da incerteza?
- 6) E quais são as consequências da incerteza do ambiente externo para sua empresa?
- 7) Diante de incerteza, você prefere atuar sozinho ou com parceiros?
- 8) Quais são as consequências da incerteza para sua empresa?
- 9) Qual a relação entre incerteza e desempenho empresarial?

Tem alguma coisa mais que você queira colocar a respeito da incerteza e tomada de decisão?

APÊNDICE D: Instrumento de Coleta de Dados

UNIVERSIDADE MACKENZIE

CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - www.mackenzie.br/ccsa

Rua da Consolação, 903 Fones (11) 2114-8802 ou 2114-8597

Prezado Sr. (a),

Esta pesquisa avalia a decisão de gestores relativa ao fornecimento de insumos sobre condições de incerteza. Consideramos também aspectos desta relação e características individuais dos gestores. Garantimos o sigilo de suas respostas e assumimos o compromisso de não divulgar as respostas de cada empresa individualmente. Além disso, asseguramos que as análises serão sempre do conjunto de empresas.

Caso considere que a pessoa mais indicada para responder questões sobre a contratação e relacionamento com fornecedores seja outro gestor em sua empresa, favor encaminhar a pesquisa para esta pessoa. Caso tenha interesse em ter mais informação sobre os pesquisadores envolvidos no estudo, incluímos abaixo os links para o currículo de cada um deles. Se for de seu interesse poderemos lhe apresentar os resultados da pesquisa e, para tal, indique seu interesse ao final do questionário que entraremos em contato.

Atenciosamente,

Marta F. Sambiase Lombardi – Currículo <http://lattes.cnpq.br/1235732641318213>

Eliane P. Zamith Brito – Currículo <http://lattes.cnpq.br/6991824880537204>

Maria Luisa Mendes Teixeira – Currículo <http://lattes.cnpq.br/2179893747302901>

-----CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE -----

Nome (não obrigatório) _____

E-mail (se desejar receber o resultado desta pesquisa) _____

Empresa _____

Setor/Segmento de atuação da empresa _____

Gênero: () Masculino () Feminino

Qual sua função na empresa? _____

Há quanto tempo você trabalha neste setor/segmento? _____

Nível hierárquico do cargo ocupado:

() Proprietário / Sócio

() Gerência

() Presidência

() Supervisão / coordenação

() Diretoria

() Outra _____

Grau de Instrução:

-
- 1o. grau (completo ou incompleto)
 2o. grau (completo ou incompleto)
 3o. grau (completo ou incompleto)
 Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)
-

Faixa etária do respondente:

-
- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 20 anos | <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos | <input type="checkbox"/> de 51 a 60 anos |
| <input type="checkbox"/> de 20 a 30 anos | <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos | <input type="checkbox"/> mais de 60 anos |
-

-----CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA-----

Tamanho da Firma em termos do Faturamento Bruto Anual:

-
- Até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).
 De R\$ 1.201 mil (um milhão e duzentos mil reais) a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).
 De R\$ 10.501 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
 Superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais)
-

Qual a demanda principal do cliente típico de sua empresa?

-
- Sensível a preço
 Sensível a desempenho operacional
 Misto
 Outro. Qual? _____
-

Considerando as categorias ao lado, indique em qual delas o negócio principal de sua empresa melhor se encaixa:

-
- Os fornecedores têm intensa importância para o desempenho do negócio. Os setores agricultura, construtora, manufatura, entre outros são típicos desta categoria
- Classificam-se aqui os setores automobilístico, commodities, bens duráveis; entre outros.
- As empresas dependem do uso intensivo de informação para serem competitivas. São **exemplos** desta categoria as atividades financeiras, de publicidade, agenciamento de viagens e varejo.
- Os negócios desta categoria dependem do uso intensivo de inovações científicas para se manterem atualizadas e competitivas. São exemplos deste grupo o setor químico, farmacêutico e eletro-eletrônico.
- Os fornecedores especializados são chave para o sucesso do negócio. Classificam aqui os setores de desenvolvimento de software, bens de capital, equipamentos, instrumentos, entre outros.
-

-----COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL-----

As questões desta etapa tratam das relações que sua empresa possui com outras organizações. Considere seu principal parceiro (fornecedor) para responder as questões a seguir.	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
	1 ⊗	2	3	4 ⊕	5	6	7 ⊙
Se uma situação inesperada surge, acordos já firmados são revistos.							
Qualquer informação importante para o outro lado lhe é prontamente fornecida							
A responsabilidade por encontrar soluções para qualquer situação relacionada ao fornecimento é de ambos os lados							
Informação exclusiva de uma parte não é usada para obter vantagem sobre o parceiro							
As partes esperam que este relacionamento dure para sempre							
A avaliação deste fornecedor requer seguirmos procedimentos de controle de qualidade							
Existe abertura para renegociar condições estabelecidas de fornecimento, se situações inesperadas surgem							
Trocamos mais informação que o previsto em nosso acordo de fornecimento							
Problemas que aparecem no decorrer deste relacionamento são tratados de forma conjunta pelas partes ao invés de se manter as responsabilidades individuais							
Nesta relação uma das partes controla o comportamento da outra para garantir que as coisas ocorram como combinado							
Assumimos que o acordo de fornecimento será sempre renovado							
Para avaliar o desempenho deste fornecedor é necessário fazer testes com seu produto							
A flexibilidade para renegociação de preços é uma característica da nossa relação							
Espera-se que cada parte forneça informação interna de sua empresa, se isso puder ajudar a outra parte							
A garantia de que ambos os lados tenham benefícios com a relação é vista como uma responsabilidade conjunta das partes							
Nenhuma das partes faz exigências que possam ser prejudiciais ao outro lado							
As condições de fornecimento são pensadas considerando não apenas a transação em análise, mas que a relação será mantida							
É preciso acompanhar o pedido feito a este fornecedor para ter certeza de que o receberemos a tempo							
Ambos os lados estão dispostos a alterar suas rotinas, quando necessário para atender adequadamente o outro							
Novas situações que possam afetar o outro lado lhe são prontamente informadas							
O lado com maior poder de barganha não impõe suas condições unilateralmente							
O relacionamento com este fornecedor é essencialmente de longo prazo							
A avaliação do desempenho requer extensa inspeção no recebimento							

----- INCERTEZA DE ESTADO -----

No que diz respeito à informação que você possui sobre diversos aspectos de seu negócio, responda as assertivas abaixo segundo seu julgamento:	Muito Boa	Boa	Moderada	Ruim	Muito Ruim
	1	2	3	4	5
A informação que possuo sobre os consumidores de meus produtos/serviços, considero...					
A informação que possuo sobre o ambiente econômico, considero...					
A informação que possuo sobre as atualizações tecnológicas do meu setor de atuação, considero...					
A informação que possuo sobre o suprimento de insumos (matéria-prima; mão-de-obra e outros) para minha empresa, considero...					
A informação que possuo sobre meus concorrentes considero...					

----- INCERTEZA DE EFEITO -----

No que diz respeito às informações que possui, avalie o efeito das assertivas a seguir para sua empresa:	Não Afeta	Afeta muito pouco	Afeta Pouco	Afeta	Afeta muito	Decisiva para a empresa
	1	2	3	4	5	6
O quanto a dinâmica do ambiente competitivo afetará sua empresa?						
Qual o impacto das evoluções tecnológicas sobre o negócio de sua empresa?						
O quanto você estima que as adaptações da vida moderna afetarão a aceitação de seus produtos/serviços pelos consumidores?						
Até que ponto a atuação dos seus concorrentes afetarão seu negócio/empresa?						
O quanto os crescentes debates acerca das restrições dos recursos ambientais afetarão sua empresa?						

----- INCERTEZA DE RESPOSTA -----

O quanto suas decisões na empresa são influenciadas pelas assertivas a seguir?	Não Concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
As decisões que tomo na empresa são orientadas pelo comportamento dos consumidores.					
Trabalho com planejamento máximo para 1 ano em minha empresa porque o ambiente competitivo muda muito.					
Implanto em minha empresa, pelo menos 90% das inovações tecnológicas de meu setor.					
Considero a opinião de meus fornecedores porque são vitais para minha atividade produtiva.					
Antes de tomar uma decisão na empresa, verifico a atuação de meus concorrentes.					

----- VALORES BÁSICOS -----

Descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.						
Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						
É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz						
É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo						
Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar						
Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando						
É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las						
Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm						
Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer						
É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades						
É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas						
Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas						
A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa						
Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras						
É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado						
É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda						

É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si						
Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela						
Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas						
É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas						
Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas						
Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela						
Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz						
Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu						
Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar						
É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece						
Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente						
Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade						
Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante						
Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela						
Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros						
Perdoar as pessoas que a magoaram é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor						
É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar com si própria						
Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social						
É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros						
Ela realmente quer aproveitar a vida. Se divertir é muito importante para ela						
É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si						
Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar						
É importante para ela se adaptar à natureza e se encaixar nela. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza						

Finalização: Se desejar fazer algum comentário extra, utilize o espaço abaixo:

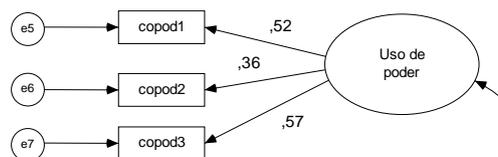
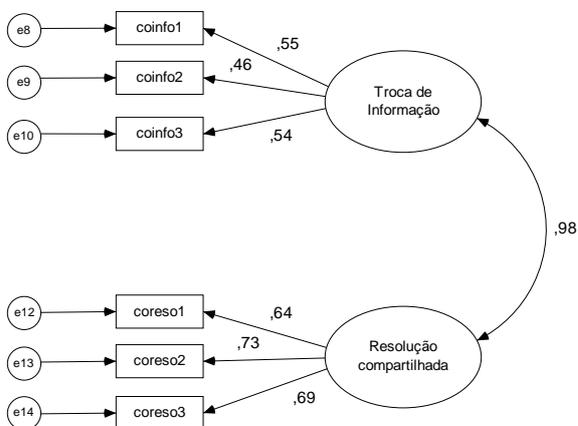
A pesquisa terminou e agradecemos sua participação!

Por fim, pedimos que contribua com a evolução desta pesquisa, encaminhando-a para gestores de outras empresas, tomadores de decisão a respeito das relações de fornecimento de produtos e serviços.

Estamos à disposição. Obrigada!

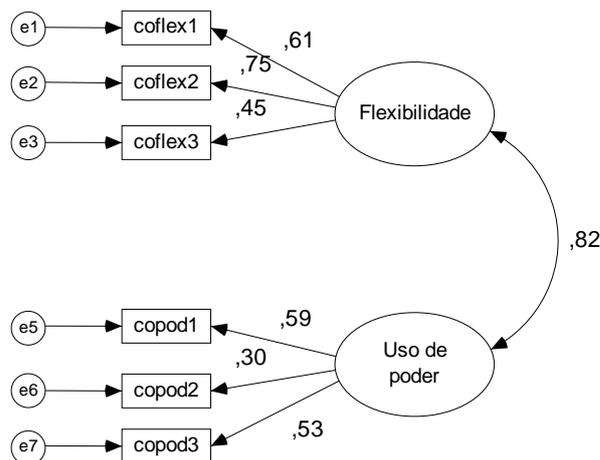
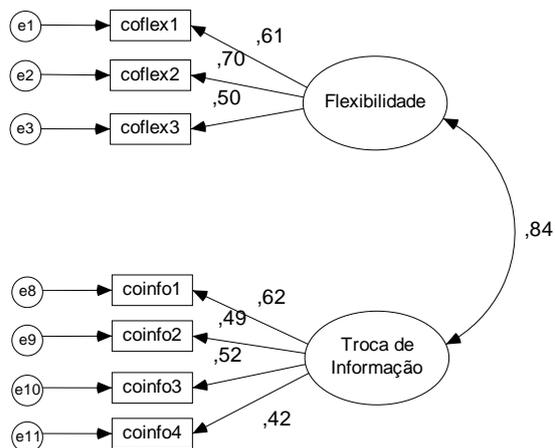
Eliane, Marta e Mallu

APÊNDICE E: Análise Dimensionalidade do Constructo Cooperação



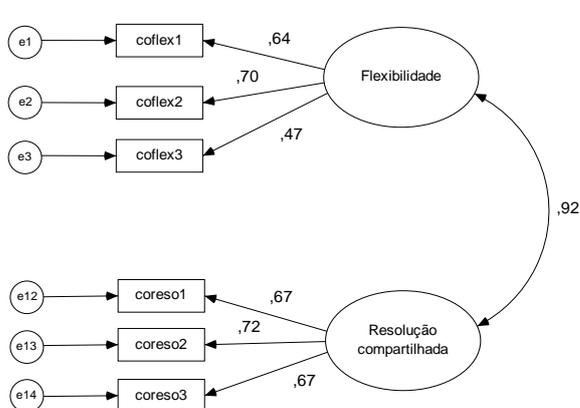
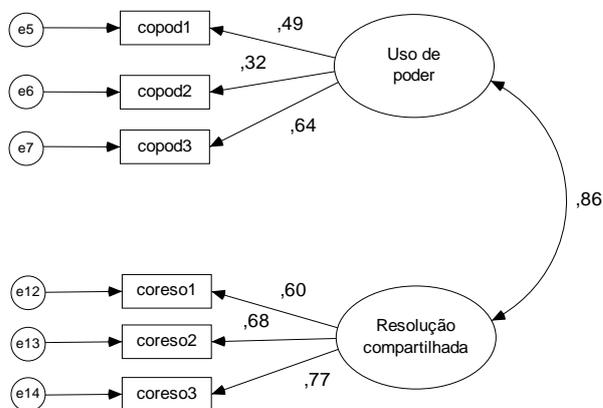
Troca de Informação X Resolução

Troca de Informação X Uso de Poder



Troca de Informação x Flexibilidade

Flexibilidade x Uso do Poder



Uso do Poder x Resolução Compartilhada

Flexibilidade x Resolução Compartilhada

APÊNDICE F: Resultados das Regressões por Tipologia Inovativa

Tipologia = 1

Model Summary

		R			
		tipologia = 1 (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model	1	,793 ^a	,628	,436	,79299

a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Inc_Efeito, Inc_Estado, Benevolencia, Inc_Resposta, Estimulação, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Poder, Hedonismo, Tradição, Segurança, Realização, Universalismo

ANOVA^{b,c}

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1					
	Regression	30,809	15	2,054	3,266	,003 ^a
	Residual	18,236	29	,629		
	Total	49,046	44			

a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Inc_Efeito, Inc_Estado, Benevolencia, Inc_Resposta, Estimulação, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Poder, Hedonismo, Tradição, Segurança, Realização, Universalismo

b. Dependent Variable: Cooperação

c. Selecting only cases for which tipologia = 1

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	1							
	(Constant)	-,284	2,145		-,132	,896		
	Inc_Estado	,325	,344	,159	,944	,353	,453	2,209
	Inc_Efeito	-,187	,178	-,158	-1,051	,302	,565	1,771
	Inc_Resposta	,490	,231	,303	2,120	,043	,628	1,592
	Ambiguidade Desempenho	,289	,154	,292	1,875	,071	,528	1,892
	Extensão_Relaciona	,331	,129	,401	2,558	,016	,520	1,922
	Autodeterminação	,278	,276	,175	1,007	,322	,427	2,343
	Estimulação	,114	,263	,088	,433	,668	,314	3,189
	Benevolencia	,222	,243	,133	,914	,368	,603	1,658
	Universalismo	,204	,446	,121	,456	,652	,182	5,483
	Hedonismo	,126	,272	,080	,463	,647	,424	2,360
	Realização	-,297	,314	-,192	-,944	,353	,309	3,237
	Poder	,029	,229	,021	,126	,900	,455	2,200
	Segurança	,248	,334	,150	,742	,464	,313	3,191
	Tradição	-,647	,345	-,361	-1,874	,071	,346	2,889
	Conformidade	-,161	,265	-,109	-,605	,550	,395	2,533

a. Dependent Variable: Cooperação

b. Selecting only cases for which tipologia = 1

Tipologia = 2

Model Summary

		R		Adjusted R	Std. Error of
		tipologia = 2 (Selected)	R Square	Square	the Estimate
Model	1	,840 ^a	,706	,573	,62385

a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Estado, Ambiguidade Desempenho, Inc_Efeito, Hedonismo, Inc_Resposta, Poder, Autodeterminação, Extensão_Relaciona, Estimulação, Benevolencia, Universalismo, Tradição, Segurança, Realização

ANOVA^{b,c}

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1					
	Regression	30,893	15	2,060	5,292	,000 ^a
	Residual	12,843	33	,389		
	Total	43,736	48			

a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Estado, Ambiguidade Desempenho, Inc_Efeito, Hedonismo, Inc_Resposta, Poder, Autodeterminação, Extensão_Relaciona, Estimulação, Benevolencia, Universalismo, Tradição, Segurança, Realização

b. Dependent Variable: Cooperação

c. Selecting only cases for which tipologia = 2

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Model	1							
	(Constant)	3,862	1,480		2,610	,014		
	Inc_Estado	-,146	,154	-,103	-,948	,350	,756	1,322
	Inc_Efeito	-,228	,143	-,170	-1,597	,120	,782	1,278
	Inc_Resposta	,102	,156	,071	,655	,517	,764	1,309
	Ambiguidade Desempenho	,132	,075	,200	1,769	,086	,693	1,442
	Extensão_Relaciona	,423	,081	,619	5,224	,000	,635	1,575
	Autodeterminação	,066	,182	,044	,362	,719	,613	1,631
	Estimulação	-,280	,214	-,250	-1,312	,198	,246	4,072
	Benevolencia	,409	,237	,260	1,724	,094	,392	2,548
	Universalismo	-,184	,289	-,123	-,636	,529	,239	4,176
	Hedonismo	,098	,235	,056	,416	,680	,490	2,040
	Realização	,220	,299	,160	,737	,466	,189	5,279
	Poder	-,519	,221	-,286	-2,346	,025	,598	1,671
	Segurança	,191	,241	,138	,791	,435	,294	3,404
	Tradição	-,342	,262	-,224	-1,306	,200	,302	3,309
	Conformidade	,103	,207	,059	,494	,624	,632	1,583

a. Dependent Variable: Cooperação

b. Selecting only cases for which tipologia = 2

Tipologia = 3

Model Summary

		R		Adjusted R	Std. Error of
		tipologia = 3 (Selected)	R Square	Square	the Estimate
Model	1	,679 ^a	,461	,209	,65384

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Autodeterminação, Inc_Resposta, Ambiguidade Desempenho, Realização, Inc_Estado, Inc_Efeito, Poder, Benevolencia, Hedonismo, Extensão_Relaciona, Tradição, Estimulação, Segurança, Universalismo

ANOVA^{b,c}

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1					
	Regression	11,716	15	,781	1,827	,075 ^a
	Residual	13,680	32	,428		
	Total	25,396	47			

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Autodeterminação, Inc_Resposta, Ambiguidade Desempenho, Realização, Inc_Estado, Inc_Efeito, Poder, Benevolencia, Hedonismo, Extensão_Relaciona, Tradição, Estimulação, Segurança, Universalismo

^b. Dependent Variable: Cooperação

^c. Selecting only cases for which tipologia = 3

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	1							
	(Constant)	3,578	1,500		2,385	,023		
	Inc_Estado	-,043	,181	-,036	-,237	,814	,728	1,374
	Inc_Efeito	,028	,149	,028	,189	,851	,758	1,319
	Inc_Resposta	,366	,171	,332	2,136	,040	,697	1,434
	Ambiguidade Desempenho	,183	,105	,272	1,755	,089	,703	1,423
	Extensão_Relaciona	,051	,110	,080	,466	,645	,578	1,731
	Autodeterminação	-,511	,231	-,406	-2,215	,034	,500	1,999
	Estimulação	-,340	,203	-,345	-1,673	,104	,396	2,527
	Benevolencia	,089	,209	,076	,427	,672	,531	1,885
	Universalismo	,303	,389	,180	,779	,442	,317	3,159
	Hedonismo	-,169	,209	-,151	-,805	,427	,481	2,079
	Realização	,198	,256	,175	,775	,444	,331	3,022
	Poder	,107	,158	,099	,675	,504	,780	1,282
	Segurança	,051	,222	,048	,229	,821	,386	2,590
	Tradição	-,163	,235	-,135	-,694	,493	,445	2,245
	Conformidade	,157	,208	,147	,756	,455	,442	2,264

^a. Dependent Variable: Cooperação

^b. Selecting only cases for which tipologia = 3

Tipologia = 4

Model Summary

		R		Adjusted R	Std. Error of
		tipologia = 4 (Selected)	R Square	Square	the Estimate
Model	1	,828 ^a	,686	,392	,72601

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Resposta, Realização, Ambiguidade Desempenho, Inc_Efeito, Inc_Estado, Hedonismo, Extensão_Relaciona, Tradição, Autodeterminação, Segurança, Poder, Benevolencia, Estimulação, Universalismo

ANOVA^{b,c}

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1	Regression	18,452	15	1,230	2,334	,052 ^a
		Residual	8,433	16	,527		
		Total	26,885	31			

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Resposta, Realização, Ambiguidade Desempenho, Inc_Efeito, Inc_Estado, Hedonismo, Extensão_Relaciona, Tradição, Autodeterminação, Segurança, Poder, Benevolencia, Estimulação, Universalismo

^b. Dependent Variable: Cooperação

^c. Selecting only cases for which tipologia = 4

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	1	(Constant)	,097	2,467		,039		,969
		Inc_Estado	-,107	,369	-,054	-,290	,776	,570
		Inc_Efeito	,267	,323	,192	,828	,420	,366
		Inc_Resposta	,028	,206	,026	,138	,892	,549
		Ambiguidade Desempenho	,091	,286	,112	,319	,754	,160
		Extensão_Relaciona	,378	,193	,493	1,964	,067	,311
		Autodeterminação	,143	,349	,100	,410	,687	,331
		Estimulação	-,186	,433	-,144	-,430	,673	,176
		Benevolencia	,010	,384	,009	,026	,979	,159
		Universalismo	-,303	,730	-,207	-,415	,684	,079
		Hedonismo	,502	,307	,332	1,638	,121	,476
		Realização	-,181	,327	-,138	-,555	,586	,318
		Poder	-,085	,406	-,066	-,210	,837	,197
		Segurança	,062	,349	,043	,179	,860	,333
		Tradição	,013	,443	,011	,030	,976	,144
		Conformidade	,233	,441	,159	,527	,605	,215

^a. Dependent Variable: Cooperação

^b. Selecting only cases for which tipologia = 4

Tipologia = 5

Model Summary

		R		Adjusted R	Std. Error of
		tipologia =	R Square	Square	the Estimate
		5 (Selected)			
Model	1	,884 ^a	,781	,678	,56743

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Realização, Inc_Estado, Inc_Efeito, Estimulação, Hedonismo, Inc_Resposta, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Poder, Tradição, Segurança, Benevolencia, Universalismo

ANOVA^{b,c}

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1					
	Regression	36,674	15	2,445	7,593	,000 ^a
	Residual	10,303	32	,322		
	Total	46,977	47			

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Realização, Inc_Estado, Inc_Efeito, Estimulação, Hedonismo, Inc_Resposta, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Poder, Tradição, Segurança, Benevolencia, Universalismo

^b. Dependent Variable: Cooperação

^c. Selecting only cases for which tipologia = 5

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	1							
	(Constant)	,541	1,385		,391	,699		
	Inc_Estado	-,050	,166	-,029	-,304	,763	,730	1,370
	Inc_Efeito	,075	,094	,076	,800	,430	,751	1,332
	Inc_Resposta	,111	,154	,076	,722	,475	,617	1,622
	Ambiguidade Desempenho	,204	,083	,265	2,472	,019	,598	1,672
	Extensão_Relaciona	,501	,089	,586	5,648	,000	,636	1,573
	Autodeterminação	-,022	,181	-,015	-,121	,905	,434	2,304
	Estimulação	,183	,170	,125	1,078	,289	,512	1,954
	Benevolencia	,155	,190	,119	,812	,423	,320	3,122
	Universalismo	,139	,283	,077	,492	,626	,278	3,599
	Hedonismo	,230	,164	,169	1,402	,171	,474	2,110
	Realização	-,314	,163	-,223	-1,928	,063	,512	1,951
	Poder	,154	,149	,121	1,035	,309	,505	1,981
	Segurança	-,367	,246	-,214	-1,495	,145	,336	2,979
	Tradição	-,304	,225	-,150	-1,354	,185	,559	1,788
	Conformidade	,183	,174	,141	1,053	,300	,380	2,630

^a. Dependent Variable: Cooperação

^b. Selecting only cases for which tipologia = 5

APÊNDICE G: Resultados das Regressões por Tipo de Setor

Tipo de Setor = 1

Model Summary

		R		Adjusted R	Std. Error of
		tp setor = 1	R Square	Square	the Estimate
		(Selected)			
Model	1	,705 ^a	,496	,387	,66313

a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Efeito, Ambiguidade Desempenho, Benevolencia, Inc_Estado, Inc_Resposta, Hedonismo, Extensão_Relaciona, Estimulação, Autodeterminação, Poder, Segurança, Tradição, Realização, Universalismo

ANOVA^{b,c}

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1					
	Regression	29,908	15	1,994	4,534	,000 ^a
	Residual	30,342	69	,440		
	Total	60,250	84			

a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Efeito, Ambiguidade Desempenho, Benevolencia, Inc_Estado, Inc_Resposta, Hedonismo, Extensão_Relaciona, Estimulação, Autodeterminação, Poder, Segurança, Tradição, Realização, Universalismo

b. Dependent Variable: Cooperação

c. Selecting only cases for which tpsetor = 1

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	1							
	(Constant)	2,170	1,063		2,041	,045		
	Inc_Estado	,027	,131	,019	,208	,836	,855	1,170
	Inc_Efeito	-,105	,094	-,100	-1,113	,269	,905	1,105
	Inc_Resposta	,239	,121	,191	1,974	,052	,781	1,280
	Ambiguidade Desempenho	,114	,071	,158	1,609	,112	,756	1,322
	Extensão_Relaciona	,391	,072	,532	5,462	,000	,770	1,299
	Autodeterminação	,183	,149	,135	1,226	,224	,605	1,652
	Estimulação	-,015	,140	-,013	-,105	,917	,493	2,028
	Benevolencia	,147	,166	,103	,888	,378	,538	1,859
	Universalismo	-,104	,245	-,067	-,426	,672	,298	3,355
	Hedonismo	,154	,159	,103	,968	,336	,650	1,538
	Realização	-,110	,172	-,087	-,640	,524	,396	2,527
	Poder	,143	,143	,111	1,005	,319	,593	1,686
	Segurança	-,105	,186	-,071	-,566	,573	,469	2,133
	Tradição	-,316	,182	-,227	-1,735	,087	,426	2,350
	Conformidade	-,042	,173	-,029	-,242	,809	,526	1,900

a. Dependent Variable: Cooperação

b. Selecting only cases for which tpsetor = 1

Tipo de Setor = 2

Model Summary

		R		Adjusted R	Std. Error of
		tpsetor = 2 (Selected)	R Square	Square	the Estimate
Model	1	,949 ^a	,900	,685	,68568

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Tradição, Inc_Estado, Inc_Resposta, Segurança, Hedonismo, Autodeterminação, Inc_Efeito, Estimulação, Ambiguidade Desempenho, Benevolencia, Realização, Universalismo, Poder

ANOVA^{b,c}

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Model	1	Regression	29,583	15	1,972	4,195	,031 ^a
		Residual	3,291	7	,470		
		Total	32,874	22			

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Extensão_Relaciona, Tradição, Inc_Estado, Inc_Resposta, Segurança, Hedonismo, Autodeterminação, Inc_Efeito, Estimulação, Ambiguidade Desempenho, Benevolencia, Realização, Universalismo, Poder

^b. Dependent Variable: Cooperação

^c. Selecting only cases for which tpsetor = 2

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Model	1	(Constant)	2,711	2,816		,963	,368	
		Inc_Estado	-,421	,408	-,183	-1,032	,337	,455
		Inc_Efeito	,024	,322	,018	,074	,943	,237
		Inc_Resposta	,212	,423	,136	,502	,631	,193
		Ambiguidade Desempenho	,416	,251	,452	1,655	,142	,191
		Extensão_Relaciona	,173	,372	,226	,465	,656	,060
		Autodeterminação	,208	,530	,103	,393	,706	,207
		Estimulação	-,218	,414	-,155	-,528	,614	,166
		Benevolencia	-,206	,585	-,098	-,352	,735	,185
		Universalismo	,796	,550	,421	1,448	,191	,169
		Hedonismo	,006	,354	,003	,016	,988	,484
		Realização	,032	,590	,018	,054	,959	,125
		Poder	,328	,610	,215	,537	,608	,089
		Segurança	-,055	,466	-,034	-,118	,909	,174
		Tradição	-1,061	,718	-,583	-1,477	,183	,092
		Conformidade	-,002	,684	-,001	-,003	,998	,114

^a. Dependent Variable: Cooperação

^b. Selecting only cases for which tpsetor = 2

Tipo de Setor = 3

Model Summary

		R			
		tpsetor = 3 (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model	1	,718 ^a	,516	,442	,70986

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Resposta, Inc_Efeito, Extensão_Relaciona, Inc_Estado, Realização, Poder, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Hedonismo, Benevolencia, Estimulação, Tradição, Segurança, Universalismo

ANOVA^{b,c}

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1					
	Regression	52,593	15	3,506	6,958	,000 ^a
	Residual	49,382	98	,504		
	Total	101,975	113			

^a. Predictors: (Constant), Conformidade, Inc_Resposta, Inc_Efeito, Extensão_Relaciona, Inc_Estado, Realização, Poder, Ambiguidade Desempenho, Autodeterminação, Hedonismo, Benevolencia, Estimulação, Tradição, Segurança, Universalismo

^b. Dependent Variable: Cooperação

^c. Selecting only cases for which tpsetor = 3

Coefficients^{a,b}

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	1							
	(Constant)	1,027	,929		1,105	,272		
	Inc_Estado	-,036	,121	-,022	-,295	,769	,898	1,114
	Inc_Efeito	,025	,078	,024	,324	,747	,905	1,105
	Inc_Resposta	,144	,108	,103	1,331	,186	,825	1,212
	Ambiguidade Desempenho	,146	,062	,192	2,343	,021	,732	1,366
	Extensão_Relaciona	,382	,061	,507	6,217	,000	,744	1,344
	Autodeterminação	,048	,130	,034	,367	,714	,579	1,726
	Estimulação	-,041	,127	-,033	-,319	,751	,467	2,141
	Benevolencia	,108	,122	,088	,888	,377	,506	1,976
	Universalismo	-,049	,185	-,031	-,266	,791	,371	2,696
	Hedonismo	,148	,126	,110	1,177	,242	,567	1,764
	Realização	-,115	,134	-,084	-,855	,395	,514	1,947
	Poder	-,007	,105	-,006	-,068	,946	,725	1,379
	Segurança	-,225	,148	-,161	-1,519	,132	,441	2,267
	Tradição	,037	,160	,024	,233	,817	,480	2,085
	Conformidade	,234	,117	,182	2,007	,048	,600	1,668

^a. Dependent Variable: Cooperação

^b. Selecting only cases for which tpsetor = 3

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)