



## A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM REDES DE COOPERAÇÃO

**Roberto Bazanini**

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.

E-mail: [robertobazanini@gmail.com](mailto:robertobazanini@gmail.com)

**Anaclea Rodrigues Lima**

Mestra em Administração pela Universidade Paulista, Brasil. Servidora Pública da Universidade Federal de São Paulo, Brasil.

E-mail: [anacletarodrigueslima@hotmail.com](mailto:anacletarodrigueslima@hotmail.com)

**Everton Aristides Margueiro**

Mestre e Doutorando em Administração pela Universidade Paulista, Brasil. Professor da Universidade Anhembi Morumbi, Brasil.

E-mail: [anacletarodrigueslima@hotmail.com](mailto:anacletarodrigueslima@hotmail.com)

**Ana Julia Pereira dos Santos**

Graduanda em Administração da Universidade Paulista, Brasil.

E-mail: [anajuliapdosantos@gmail.com](mailto:anajuliapdosantos@gmail.com)

### Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar os elementos constitutivos das competências coletivas resultantes do impacto do *Embeddedness* entre instituições de ensino superior (IES) e empresas em redes de cooperação. Na primeira etapa quantitativa descritiva e transversal, por meio de aplicação de questionário com questões fechadas buscou-se estabelecer proporções e correlações para se testar as hipóteses inicialmente propostas. A segunda etapa qualitativa consistiu em entrevistas junto aos gestores das empresas. Os resultados da pesquisa confirmaram as hipóteses construídas, todavia, a pesquisa qualitativa apontou que, embora o *Embeddedness* exerça um importante papel antecedente na relação entre as competências operacionais e o desempenho operacional de redes de cooperação, a burocracia, pelo seu caráter de procrastinação pode afetar negativamente essa relação. A contribuição da pesquisa, em termos acadêmicos, aponta a necessidade de integrar os aspectos quantitativos e qualitativos para refletir criticamente o impacto do *Embeddedness* como fator determinante no emprego das competências coletivas, enquanto, em termos gerenciais, favorece empiricamente a formação dessas mesmas competências e, conseqüentemente, alcance de desempenho operacional superior voltados para melhoramento contínuo da qualidade e da inovação, com vistas à consolidação das alianças estratégicas.

**Palavras-chave:** competências coletivas; *embeddedness*; redes de cooperação.

### THE DYNAMICS OF COLLECTIVE SKILLS IN COOPERATION NETWORKS

#### Abstract

*This article aims to identify the constitutive elements of collective competences resulting from the impact of Embeddedness between higher education institutions (HEIs) and companies in cooperation networks. In the first descriptive and cross-sectional quantitative stage, through the application of a closed questions, established proportions and correlations to test the initially proposed hypotheses. The second*

qualitative stage consisted of interviews with the company's managers. The results of the research confirmed the constructed hypotheses, however, the qualitative research pointed although *Embeddedness* plays an important antecedent in the relationship between operational competences and the operational performance of cooperation networks, bureaucratic obstacles, due to its nature of procrastination, can affect this relationship negatively. The contribution of the research, in academic terms, points to the need to integrate quantitative and qualitative aspects to critically reflect the impact of *Embeddedness* as a determining factor in the use of collective competences, while, in managerial terms, it empirically favors the formation of these same competences and, consequently, achieving superior operational performance aimed at continuous improvement of quality and innovation, with a view to consolidating strategic alliances.

**Keywords:** collective skills; embeddedness; cooperation networks.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema Redes de Cooperação ganhou mais espaço nas discussões acadêmicas, pelo destaque e importância dada às concepções incorporadas ao tema, por exemplo, relacionadas à identificação das Competências Coletivas e Operacionais entre os membros de uma equipe, ou, entre membros de equipes de diferentes organizações (Avelino; Salles; Costa, 2017; Da Silva *et al.*, 2022; Gentil; Chétodel, 2018; Langlois; 2020; Mao; Woolley, 2016).

Essa perspectiva contribuiu para o redirecionamento recente do enfoque das pesquisas, em torno dos resultados e oportunidades de aprendizagem conjunta, e àquelas relacionadas à identificação dos fatores que influenciam a construção de competências coletivas e operacionais (Da Silva *et al.*, 2022; Montoya-Torres; Ortis-Vargas, 2014).

Alguns autores reforçam que essa construção decorre de relações e laços imbricados *Embeddedness* entre membros de equipes de diferentes níveis e estruturas, e permitem a compreensão mais profunda das atividades compartilhadas, da resolução de problemas, do envolvimento e enfrentamento das contingências em tempo real, que propiciam aumento das capacidades resolutivas (Granovetter, 2007; Guernoub; Kerkoub, 2019).

Balestrin, Verschoore e Reyes Junior, (2010), ao tratarem sobre os campos de estudos do tema no Brasil, defenderam que para estabelecer Redes de Cooperação, a estrutura legal e institucional das entidades devem estar regidas por princípios e valores que propiciem trocas e complementariedade por dependência de recursos, manutenção da coexistência e posicionamento de mercado, acesso a informações e novas tecnologias, além da contínua aplicação de práticas de estratégias competitivas e formação de equipes disciplinadas e engajadas, que retroalimentam e desenvolvem a rede no espaço-tempo (Balestrin; Verschoore; Reyes Junior, 2010; Bergue, 2020).

Contudo, apesar da importância destacada para a incorporação temática das Competências Coletivas e Operacionais nos estudos sobre Redes de Cooperação, Bassan (2019), e Wagner, Dubé e Gomez-Garibello (2020), apontaram a escassez de trabalhos acadêmicos sobre a apresentação de modelos de análise dessas competências para serem aplicadas nas mais diversas áreas e segmentos de atuação organizacionais.

Para Nunes (2020), no âmbito das Instituições Públicas de Ensino Superior (IES) por exemplo, os aspectos práticos e gerenciais da atuação organizacional estatal na gestão de competências não têm sido vasto objeto de abordagem pelos autores, apesar de se relacionarem a propósitos e benefícios coletivos, voltados e gerados por e para toda sociedade, por meio dos “*outputs*” da formação profissional, e das interações diádicas e coletivas decorrentes de redes de cooperação junto às empresas parceiras (Nunes, 2020).

Essas percepções compreendem o “gap” de estudos sobre as interações em Redes de Cooperação, especialmente das IES de Direito Público, que podem se tornar importantes exemplos empíricos, pelo seu potencial de êxito relacional e pela expansão de novos avanços científicos e tecnológicos, decorrentes da presença multidisciplinar de profissionais técnicos e científicos, com conhecimentos práticos e teóricos avançados, constantemente atualizados (Bassan, 2019; Bergue, 2020; Wagner; Dubé; Gomez-Garibello, 2020).

Dessa forma, pode-se também inferir que o setor universitário representa um importante segmento econômico para pesquisas, devido ao papel que as IES desempenham junto às redes de cooperação, por estarem relacionados à P&D, criação de valor e geração de conhecimentos compartilhados, com o objetivo final de desenvolver os empreendimentos empresariais, com resultados e benefícios coletivos à sociedade (Bergue, 2020; Montoya-Torres; Ortis-Vargas, 2014; Vilanova *et al.*, 2019).

Nesse sentido, a presente pesquisa se justifica pela possibilidade de preencher essa importante lacuna relativa ao desenvolvimento de um modelo que facilite identificar as competências coletivas e operacionais em uma Rede de Cooperação, a partir das interações (*Embeddedness*). Como objeto de estudo, escolheu-se uma entidade pública de ensino superior, em razão de sua posição de centralidade na rede, suas particularidades burocráticas, da interdependência e autonomia administrativa e financeira dos Campi que a compõe, bem como da diversidade e complexidade operacionais que, relacionados aos aspectos de desempenho, contratuais e de parcerias, constituem múltiplos aspectos práticos e gerenciais investigáveis da rede.

Acresce-se ainda o fato de que a IES objeto deste estudo, tem suas ações e pesquisas acadêmicas voltadas para a área da saúde, cuja expansão e crescimento do setor, nos últimos anos, certamente, estimulou e possibilitou a criação de novos campi acadêmicos com (cursos voltados para inovação e tecnologia em saúde) como a criação de uma unidade acadêmica no parque tecnológico em São Jose dos Campos. Por conseguinte, as particularidades da IES também propiciaram o aumento de novas parcerias com outras entidades privadas e instituições de ensino locais, que alavancaram as P&D nacional e internacionalmente, além de intensificar o fluxo pelo desenvolvimento de inovações. Assim, por meio de pesquisa quantitativa, pela perspectiva das Competências Coletivas e *Embeddedness* em Redes de Cooperação, esse estudo busca encontrar respostas para seguinte questão: qual o impacto do *Embeddedness* na construção das competências coletivas, na relação entre competências operacionais e desempenho operacional das IES em sua rede de cooperação?

O artigo está dividido em cinco seções Na primeira seção “Introdução” apresenta-se o escopo da pesquisa; na segunda, “Fundamentação teórica” constitui-se os eixos teóricos deste estudo; na terceira, “Procedimentos Metodológicos” são descritos as características da pesquisa, as hipóteses a serem testadas, os instrumentos de coleta de dados e o desenho teórico da pesquisa; na quarta, “Análise dos Resultados” da pesquisa são apresentados os principais achados na pesquisa quantitativa e qualitativa em relação às hipóteses construídas; na quinta, “Discussão dos Resultados” relacionam-se os achados da pesquisa com o referencial teórico adotado e, por fim, na sexta seção “Considerações Finais”, reflete-se sinteticamente sobre os resultados alcançados, as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de aclarar conceitos fundamentais na relação entre as IES e empresas, o estudo está fundamentado em três eixos teóricos: redes de cooperação e *Embeddedness*, competências coletivas e rede de cooperação entre as IES e as empresas.

## 2.1. Redes de Cooperação e *Embeddedness*

Os estudos de Redes Interorganizacionais já foram vastamente discutidos na literatura da Administração, sendo traçada e emprestada inicialmente, da Sociologia, em Mitchell, (1971) e, utilizada para explicar fenômenos como o desenvolvimento de organizações que contemplam distintos interesses individuais, mas que, eventualmente, passam a compartilhar de interesses coletivos comuns, com o intuito de colaboração e de tornar possível a obtenção de ganhos individuais e coletivos (Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021).

Nos anos seguintes à percepção de Mitchell, ainda em estágio incipiente e, emprestado da economia, Williamson, defendeu a concepção de que a formação das Redes Interorganizacionais emerge de movimentos de Cooperação entre os atores envolvidos, para suprir problemas relacionados à necessidade de redução das incertezas e da dependência de recursos (Williamson, 1981).

Essas concepções iniciais propiciaram relevantes desdobramentos, como o conceito de Cooperação em Redes Interorganizacionais que passou a ser evidenciado nos estudos sobre laços fortes e fracos entre 1981 e 1985, com a apresentação do conceito de “imersão” (*Embeddedness*) das relações (Granovetter, 2007; Ashem, 2012; Gentil; Chétodel, 2018). A cooperação em redes, por meio de laços e trocas, corrobora esforços mútuos por avanços tecnológicos, que contribuem para mitigar o acirramento concorrencial e a necessidade de novos posicionamentos estratégicos (Ashem, 2012; Gentil; Chétodel, 2018).

Ainda nesse mesmo raciocínio, três décadas atrás, Grandori e Soda (1995) consideraram que as relações se tornam imbricadas, quando buscam mutuamente por transferência de recursos (informacional, tecnológico ou de produção) e quando tencionam a emergência de alianças estratégicas entre os atores de uma rede. Contudo, os autores concluíram pela apresentação adicional que as interações em redes de cooperação também estimulam a confiança e o comprometimento, aspectos que ainda são amplamente discutidos na literatura até os dias atuais (Grandori E Soda, 1995; Montoya-Torres; Ortis-Vargas, 2014).

Nessa perspectiva, o conceito de Redes de Cooperação passou a conceber o favorecimento do compartilhamento cíclico e contínuo de informações de interesses coletivos comuns, que gera interdependência, limita comportamentos oportunistas, além de propiciar o fortalecimento das relações, por novas estratégias e inovação entre os membros da rede (Belderbos *et al.*, 2018; Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021; Rimoli; Noronha; Serralvo, 2013).

Dessa forma, os estudos desenvolvidos sobre o tema, nas últimas décadas do século XX, permitiram evidenciar a evolução da teoria organizacional na perspectiva de redes, a proliferação de iniciativas relativas à cooperação e imbricamento das relações entre empresas (Cropper *et al.*, 2008; Kim, 2014; Gentil; Chétodel, 2018).

Assim, as redes de cooperação e o *Embeddedness* possuem, dentro de suas fronteiras organizacionais, de estratégia e estrutura, a coordenação de múltiplos processos e relacionamentos complexos, claramente delineados que, em alguma medida, convergem com aspectos fronteirços de outras entidades, no sentido de facilitar a realização de objetivos comuns (Balestrin; Verschoore; Reyes Junior, 2010; Belderbos *et al.*, 2018; Provan; Fish; Sydow, 2007).

## 2.2 *Embeddedness* na formação de Competências Coletivas

Nas últimas décadas do século XX, os debates sobre Competências Coletivas enfatizavam a relação entre competência organizacional e desempenho organizacional, dentre os quais, pode-se destacar, em ordem cronológica: a noção de rotinas organizacionais em

Nelson e Winter (1982), a constituição de estratégias competitivas Grant (1991), sendo desdobrados, a partir do início deste século, por meio de conceitos associados aos processos de aprendizagem social por intermédio da interação de conhecimentos e habilidades individuais (Sandberg; Tagarma, 2006); estudos empíricos associados à gestão estratégica de pessoas e a socialização e cooperação no trabalho (Charles-Pauvers; Schieb-Bienfait, 2011; Guernoub; Kerkoub, 2019; Langlois, 2020).

Em busca de facilitar o entendimento por meio da sistematização desses conceitos, Bonotto e Bitencourt (2006) buscaram sintetizar essas diferentes abordagens ao propor que as Competências Coletivas devem ser entendidas e analisadas sob duas dimensões, por vezes complementares e por vezes únicas: a dimensão funcional e a dimensão social (Da Rosa; Bitencourt, 2010; Langlois, 2020).

Michaux (2011) defendeu que as Competências Coletivas são o resultado da mobilização de duas dinâmicas em contínua interatividade: a primeira, estabelece que a dimensão social das competências coletivas é composta de processos de interação e compartilhamento entre indivíduos e grupos, enquanto a segunda, corresponde à dimensão funcional e se relaciona aos processos de direcionamento e gestão junto às parcerias estabelecidas (Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021).

Atualmente, os estudos sobre Competências Coletivas nas universidades acentuam o *Embeddedness* como sendo fundamental para a gestão estratégica de pessoas, visto que a comunicação e mobilização delas é fator determinante ao planejamento organizacional, por aprimorar e desenvolver a consciência e capacidade das pessoas de refletir, pensar e agir conjuntamente (Landim, 2017; Ferreira, 2018; Silva, 2020; Bassan, 2019; Bergue, 2020).

Corroborando com essa visão de que o foco do *Embeddedness* deve centrar-se no conjunto de competências dos indivíduos, estejam estes em grupos, em projetos e/ou entre organizações, como fatores determinantes à promoção da qualidade e inovação (DA SILVA *et al.*, 2022).

Dessa forma, todas as relações entre indivíduos, grupos, equipes, departamentos, ou entre as organizações são relações sociais que, a partir das quais, infere-se a perspectiva social de construção das Competências Coletivas contidas, por exemplo, em Redes de Cooperação entre Instituições de Ensino superior e suas empresas parceiras.

### **2.3 Rede de Cooperação entre as IES e as Empresas**

O estudo em redes de cooperação tornou-se objeto de inúmeras pesquisas em virtude do surgimento de novas formas de organização entre as indústrias que possibilitou as empresas trabalharem em alianças estratégicas, promovendo a troca de conhecimentos, o surgimento de novos produtos/serviços, e promoção da inovação (Gentil; Chétodel, 2018; Wu; Melnyk; Flynn, 2012; Montoya-Torres; Ortis-Vargas, 2014).

Queiroz, Silva e Quandt (2015) observam que o conhecimento é um processo inovativo que se tornou um instrumento para ampliar a competitividade das empresas, aprimorar processos e vencer a burocracia, para que, nessa perspectiva, as instituições de ensino superior são geradoras de conhecimentos, cujos processos de inovação e colaboração ocorrem em arranjos organizacionais de rede formadas por essas instituições e empresas (Clifton *et al.*, 2010; Lee; Choi, 2014; Queiroz; Silva; Quandt, 2015).

Uma parceria ou rede de colaboração depende da habilidade da organização em desenvolver bons relacionamentos ao longo do tempo, estabelecendo confiança mútua, tendo em vista que a colaboração entre organizações é benéfica, mas complexa por requerer o emprego de capacidades dinâmicas (Guernoub; Kerkoub, 2019).

Nessa linha de raciocínio, o emprego de capacidades dinâmicas requer estímulo e propensão para aprender novas habilidades, desenvolver competências e ter a consciência da complexidade implícita no desenvolvimento de um projeto conjunto para a consecução dos objetivos comuns (Karkoulian; Al Harake; Messarra, 2010; Lee; Choi, 2014).

Dessa forma, a cooperação tende a melhorar a reputação da Instituição, possibilita a aplicação teórica dos conhecimentos, além de estimular a formação de alianças estratégicas que permitem a combinação de competências coletivas que impactam significativamente a produtividade operacional, tempo de resposta da produção, e capacidade de inovação (Amato Neto, 2005; Guernoub; Kerkoub, 2019; Queiroz; Silva; Quandt, 2015).

Decorrente dessas peculiaridades, a formação de uma rede de cooperação se caracteriza pelo estabelecimento de alianças estratégicas, mutuamente imbricadas, oriundas de união formal e parceria com a finalidade da consecução de objetivos comuns, no qual se promova a incorporação de habilidades, competências e complementaridade, que tende favorecer, em decorrência do imbricamento e das relações de confiança construídas no espaço-tempo, o envolvimento e cooperação dos atores no empreendimento (Clarke-Hill; Li; Davies, 2003; Avelino; Salles; Costa, 2017).

Nessa perspectiva, Vilanova *et al.* (2019) e Piuchi (2018), afirmam que existem sinais que caracterizam as relações estabelecidas nas redes, pois estes privilegiam interesses coletivos dos aspectos sociais e econômicos, tais como: interdependência, complexidade de tarefas, ação coletiva, problemas comuns e governança.

Para os autores, os estudos seminais de Redes reconhecem que dentre os principais aspectos que influem à constituição e manutenção das redes de negócios, compreende o compartilhamento de ideias, tecnologias e demais recursos que visam, de algum modo: melhorar o desempenho de produtos e serviços; reduzir as incertezas, como as decorrentes da racionalidade limitada e dos reflexos nos custos de transação, bem como da dependência de recursos; melhorar processos de cooperação para estabelecer o comprometimento e a cooperação, por meio da criação de mecanismos de segurança jurídica aos negócios (Piuchi, 2018; Vilanova Et Al., 2019; Wang; Shen; Liu, 2017).

Contudo, apesar de serem estudos recentes e em fase de disseminação, os autores argumentam de modo reflexivo e profundo, os aspectos sociais que envolvem a constituição e manutenção das Redes, tomando por base o estudo seminal de Castells, (1999), para se dedicarem na defesa e imersão de fatores relacionados à Cooperação, Confiança e o Comprometimento, por meio da colaboração (Belderbos *et al.*, 2018; Piuchi, 2018).

Assim, essas concepções permitiram adaptar e desenvolver, para os propósitos desse estudo, os sinais característicos de constituição da Rede de Cooperação para IES Públicas que, em razão de suas características organizacionais e institucionais peculiares, acrescentaram-se as categorias: 6) contrato formal e 7) necessidade de trocas, constantes no Quadro 1:

**Quadro 1-** Sinais Característicos da Constituição das Redes de Cooperação

<b>CATEGORIAS</b>	<b>CONCEITOS</b>
<b>Interdependência relativa</b>	As entidades envolvidas possuem objetivos próprios e distintos, havendo uma relação dependência parcial, visto que a parceria se estabelece por meio do oferecimento de recursos temporários que o outro não tem. (Casciaro; Piskorski, 2005; Granovetter, 2007; Kim, 2014).
<b>Complexidade de tarefas</b>	A aliança exige alto conhecimento técnico especializado e tende a ocorrer para promoção da inovação e do desenvolvimento de produtos ou serviços, cuja concretização é facilitada pela integração junto aos demais agentes da rede, na consecução de processos coletivos (Rimoli; Noronha; Serralvo, 2013; Belderbos <i>et al.</i> , 2018).

<b>Ações Coletivas por meio de Estratégias Colaborativas</b>	Diferentes parceiros se unem e trabalham conjuntamente para resolver problemas por meio de ações coletivas com a finalidade de alcançar objetivos comuns; gera laços de imersão, cooperação e comprometimento desde que assegurada e garantida, segurança informacional à propriedade intelectual (Baker; Nohria; Eccles, 1992; Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021; Granovetter, 2007; Rusbult; Van Lange, 2008; Wang; Shen; Liu, 2017).
<b>Problemas Comuns decorrentes da relação</b>	A díade relacional pode gerar problemas específicos, mas devem ser resolvidos de forma conjunta para otimizar processos, diminuir esforços e custos e, assim, propiciar melhor interação entre os membros. (Granovetter, 2007; Gentil; Chétodel, 2018).
<b>Governança das relações e das Estratégias Colaborativas</b>	Estabelece-se por meio da formalização de normas, responsabilidades, limites da interação e das trocas, o conjunto de mecanismos e incentivos, que devem ser obedecidos mutuamente para evitar comportamentos oportunistas. Resulta na legitimidade da relação e nos resultados dela derivados; requer transparência e confiança entre os atores; as regras devem repercutir a todos os envolvidos (Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021; Vilanova <i>et al.</i> , 2019).
<b>Formalização</b>	Esta parceria existe somente com a formalização burocrática de contratos por prazo determinado entre a IES pública e as empresas, para fins de maior controle entre os atores da rede (Kogut, 2000).
<b>Necessidade de trocas</b>	A organização, como sistema aberto e sem fins lucrativos, propicia e requer o estabelecimento de parcerias que promovam o compartilhamento de recursos, informações e tecnologias (Piuchi, 2018; Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021; Gentil; Chétodel, 2018).

Fonte: Autores, com base em Cricelli, Greco e Grimaldi, (2021), Vilanova *et al.* (2019) e Piuchi (2018)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha pela rede de cooperação formada pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e empresas parceiras foi de forma não aleatória e não probabilística. Apesar da dificuldade de se generalizar os resultados em estudos quantitativos, a escolha intencional se torna pertinente, por ter sido complementada por meio de análise qualitativa para melhor descrever as variáveis dos fenômenos investigáveis pelos propósitos especificados nesse estudo.

Além disso, as peculiaridades do objeto de estudo, por se tratar de uma IES com relevante contexto, posicionamento e complexidade estrutural, em âmbito nacional, compreende múltiplas configurações que sustentam, diferentes tipos de relações estabelecidas e, diferentes tipos de entidades em que essas relações são estabelecidas, e não necessariamente pela facilidade de acesso.

Por essas razões de caráter metodológico buscou-se evitar que, o uso da abordagem aleatória e probabilística abarcasse e extraísse, do conjunto de respondentes do universo tratado, eventual e equivocadamente, dados de análise de relações com micro e pequenas empresas (cujas relações, racionalmente, se moldam, exclusivamente, para fins comerciais); ou de entidades com menos de dois anos de relacionamento (pela óbvia inexistência de algum imbricamento construído), aspectos estes que compreendem justamente os elementos que se pretende investigar (Marconi; Lakatos, 2017).

Assim, para os propósitos desse estudo, ao excluir da amostra pesquisada formalizações recentes e incipientes, isto é, parcerias que se firmaram há menos de dois anos,

por não haver evidências investigáveis do *Embeddedness* construído ou, de parcerias firmadas com foco exclusivo para fins comerciais, buscou-se evitar possíveis resultados enviesados.

Dessa forma, os procedimentos empregados sobre os aspectos característicos da população acessível e o contexto da IES investigada, aproximam, por semelhança, os da população alvo além de evitar resultados altamente díspares, pela obviedade com que os achados revelariam: seja pelas relações de natureza puramente comercial ou, pela incomparabilidade da qualidade e inovação, das micro e pequenas empresas em relação às empresas de médio e grande porte (Oliveira, 2001; Lee; Choi, 2014).

Com esses procedimentos, pelas razões acima expostas, entende-se que, em termos metodológicos, a abordagem intencional se justifica. Adverte-se, no entanto, que não se refuta a possibilidade de eventuais estudos futuros buscarem, por meio de outras abordagens, apontar gaps de melhorias no desempenho e inovação das micro e pequenas empresas, em decorrência das relações e parcerias com IES, não sendo estes, os objetivos desta análise.

### 3.1 Design e Perspectiva da Pesquisa

Para os propósitos desse estudo optou-se por realizar uma pesquisa quanti-qualitativa para se contemplar de forma mais abrangente a complexidade das relações entre as IES e as empresas tendo como constructo as relações entre *Embeddedness*, competências e desempenho operacional, conforme figura 1:

Figura 1- Constructo da pesquisa



Fonte: autores

Pode-se observar na figura 1, o conjunto das competências operacionais, em especial, a cooperação entre a IES e as empresas não visam, necessariamente, a produção imediata de um produto, mas a aquisição conjunta de diferentes competências e conhecimentos, que decorrem de diferentes possibilidades para produzir novos produtos com custos mais vantajosos para a empresa e de impacto social para a sociedade.

### 3.1.1 Hipóteses a serem testadas

Segundo Marconi e Lakatos (2017) as hipóteses são as relações entre as variáveis que podem ser fatos ou fenômenos, sendo que, as hipóteses devem ser formuladas como uma solução provisória de um problema e apresentam um caráter preditivo ou explicativo; são passíveis de verificação empíricas em suas consequências. Prodanov e De Freitas (2013) denominam hipótese como uma suposição no qual existem tentativas de explicar o que desconhecemos, testando variáveis que poderão confirmar aquilo que queremos explicar ou descobrir.

Em consonância com os objetivos, justificativas à questão de pesquisa, com base no modelo apresentado na figura 1, foram propostas as seguintes hipóteses:

H1: As competências operacionais relacionam-se com o desempenho operacional.

H2: As competências operacionais e o desempenho operacional podem ser desenvolvidos em redes de cooperação.

H3: O *Embeddedness* é um antecedente na relação entre competências operacionais e desempenho operacional em redes de cooperação.

Preliminarmente, os resultados dos testes dessas hipóteses verificadas empiricamente, como transição confirmatória ou não, serão sintetizadas nos respectivos modelos (modelo contido e conjecturado) pela perspectiva do emprego das competências coletivas, referente aos impactos do *Embeddedness* no desempenho operacional, dispostos na Tabela 8.

### 3.1.2 Tratamento e análise dos dados

Anderson e Gerbing, (1988) recomendam a utilização do modelo híbrido que deve ser avaliado em dois momentos: o primeiro envolve a construção de um modelo de mensuração aceitável por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória, determinando o modelo de mensuração; o segundo consiste em avaliar as relações entre os construtos, determinadas pelo conjunto de regressões que compõem o modelo estrutural, confirmando sua aderência.

Com essa técnica, o pesquisador pode avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como avaliar quão bem a escala mede o conceito (confiabilidade) na estimação das relações entre variáveis dependentes e independentes (Hair JR. *et al.*, 2009). Dentre as inúmeras razões que justificam a modelagem de equações estruturais (MME) podem-se destacar duas: (1) fornecer um método direto para lidar com múltiplas relações enquanto fornece eficiência estatística e (2) permitir avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para análise confirmatória (Hair JR. *et al.*, 2009).

Enquanto a abordagem qualitativa visa complementar essa perspectiva de transição confirmatória, para uma fonte de análise exploratória e eficiente, por tratar os dados oriundos da metodologia quanti, como bases para a ampliação da interpretação das nuances verificadas no levantamento. Essa recomendação permite melhorar a percepção do pesquisador sobre o entendimento dos atores em relação ao fenômeno, bem como sobre as variáveis identificadas no campo, além de propiciar maior generalização descritiva dos mesmos, visto que, com uma abordagem e escolha intencional e não aleatória e não probabilística, por si só, não seria possível (Marconi; Lakatos, 2017; Medeiros, 2012).

## 3.2 A Abordagem Quantitativa

O estudo quantitativo foi de corte transversal compreendendo o período de maio a dezembro de 2022, por meio de levantamento de dados primários, com a aplicação de

questionário e perguntas fechadas, para facilitar a descrição das percepções sobre os fenômenos identificados. Foi utilizada a escala *Likert*, que especifica o nível de concordância que varia de 01 (um, discordo totalmente) a 05 (cinco, concordo totalmente) em relação a determinadas afirmações.

Genericamente, a pesquisa quantitativa pode ser entendida como uma investigação empírica cuja finalidade é delinear ou analisar fenômenos, avaliar programas ou isolar variáveis-chave. Permite descrever situações, utiliza critérios quantitativos, estabelecendo proporções e correlações entre as variáveis observadas, procurando elementos que permitam comprovar hipóteses (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Foram enviados 617 questionários somente às empresas que mantêm parcerias ativas e, por tempo igual ou superior à dois anos de relações com a Universidade Federal de São Paulo, dos quais, retornaram 136 respondentes. A escolha de recorte temporal se deu para facilitar a determinação buscada pela questão de pesquisa, a fim de se evitar o enviesamento negativo que relações incipientes trariam aos resultados, pela falta de imbricamento, para analisar as hipóteses destacadas na subseção 3.1.1. Hipóteses a serem testadas.

Esclarece-se também que, a escolha das empresas também se justifica por serem entidades de médio e grande porte, consolidadas no mercado e que possuem tempo de parceria superior a dois anos com a universidade, o que propicia maior relevância para os propósitos do estudo e os resultados da investigação.

Na primeira etapa, as respostas obtidas por meio de questionários foram tabuladas em planilha do software Microsoft Excel e as perguntas, alinhadas às categorias destacadas na Quadro 1 as quais pertencem. A análise considerou uma média que correspondeu ao somatório das respostas das perguntas da categoria, por respondente, dividido pela quantidade total de perguntas daquela categoria. A base de dados contida na planilha do Excel foi importada pelo software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 19.

Na segunda etapa, foi realizada uma análise de frequência descritiva, pela qual foram evidenciadas as respostas que apontaram alinhamento com as categorias percebidas e provenientes da parceria, por meio das médias de cada resposta. Esse procedimento foi efetuado com as 27 questões do instrumento de coleta de dados, e agrupadas às sete categorias que estão descritas no Quadro 1 (da subseção 2.1).

Na terceira etapa, para confiabilidade dos agrupamentos e das associações às respectivas categorias, foram efetuados testes das respostas pelo *Alfa de Cronbach*, em que foram consideradas válidas, as respostas cujos resultados tenham sido superiores a 0,60, representa nível adequado, conforme Hair Jr. *et al.* (2009) recomenda.

Na quarta etapa, buscou-se caracterizar as competências operacionais. Para tanto, selecionaram-se as categorias percebidas positivamente pelas empresas parceiras por meio da análise de frequência, aliadas aos resultados obtidos na etapa 2 pelo *Alfa de Cronbach* com valores superiores a 0,60.

Por fim, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE), que é uma metodologia estatística com abordagem confirmatória na análise da estrutura teórica sobre um determinado fenômeno capaz de examinar múltiplas relações de dependência interrelacionadas, simultaneamente, fornecendo ao pesquisador a habilidade de acomodar em um só modelo (Bentler, 1988).

Após o tratamento e confirmação dos dados, como complemento, realizou-se a análise qualitativa dos dados com base na estruturação dos achados quantificados e, em relação às teorias de base que as fundamentam, a fim de descrever as percepções dos executivos sobre as nuances e variáveis do fenômeno.

### 3.3 A Abordagem Qualitativa

Optou-se pela utilização da abordagem qualitativa como forma de complementar a abordagem quantitativa, visto que, como recomenda (Medeiros, 2012), a primeira, possibilita a busca da compreensão de um fenômeno específico em profundidade, conforme a realidade é percebida, partindo-se do próprio contexto estudado. O procedimento de integrar o uso das pesquisas quantitativas e qualitativas favorece a reflexão quanto à viabilidade e os objetivos que se pretende alcançar com essa escolha metodológica na construção do conhecimento científico (Gatti, 2004; Marconi; Lakatos, 2017; Medeiros, 2012).

O estudo qualitativo foi de caráter exploratório com o objetivo de identificar as possibilidades e os limites do *Embeddedness* nas relações que se estabelecem nas redes entre as IES e as empresas. O perfil dos gestores participantes das entrevistas se caracterizou, primeiramente, pelo tempo de existência da empresa, tempo de experiência profissional, na empresa, no cargo e, formação.

Para a realização das entrevistas utilizou-se um roteiro com duas linhas norteadoras, desdobrando-se em três questões específicas, com o intuito para que os pesquisados pudessem explorar livremente a temática.

A primeira linha norteadora compreende questões que estimulam obter as percepções dos respondentes sobre aspectos relacionados a constituição da parceria, os níveis de compreensão sobre possíveis fatores que dificultam ou facilitam a cooperação e o estabelecimento de eventuais competências coletivas; a segunda, compreende questões voltadas para detectar fatores potenciais nas relações que se estabelecem entre o *Embeddedness* e as competências coletivas.

**Quadro 2-** Roteiro de questões qualitativas

Percepções dos respondentes	Questões propostas
Possíveis fatores que estimulam ou dificultam o estabelecimento de parcerias	1. Como ocorrem e se desenvolvem a relação de parceria entre a empresa e a IES? 2. Em sua percepção, existe cooperação nesta relação? 2a. Em caso afirmativo: explique como essa cooperação contribui ao estabelecimento de competências coletivas por meio de processos, serviços e produtos em sua entidade, pela ótica da customização; melhoramento contínuo; inovação; reconfiguração. 2b. Em caso negativo: explique as dificuldades enfrentadas pelos gestores para aplicar efetivamente processos de competências coletivas decorrentes da falta de cooperação.
Fatores potenciais que promovem <i>Embeddedness</i> e competências coletivas	3. Na sua percepção, o tempo de parceira contribui pela construção do <i>Embeddedness</i> ? 3a. Em caso afirmativo: explique como o <i>Embeddedness</i> tem contribuído pelo estabelecimento de competências coletivas por meio de processos, serviços e produtos em sua entidade, pela ótica da customização; melhoramento contínuo; inovação; reconfiguração. 3b. Em caso negativo: explique as dificuldades enfrentadas pelos gestores para aplicar efetivamente processos de competências coletivas decorrentes da falta de <i>Embeddedness</i> alegada

Fonte: Autoria própria

As questões acima propostas buscam agregar fatores qualitativos para se discutir criticamente os resultados da pesquisa quantitativa visto que, por meio da percepção dos

respondentes, torna-se possível aprofundar os aspectos restritivos das parcerias, confirmados inicialmente nas hipóteses propostas.

Para manter o anonimato dos pesquisados adotou-se a denominação GM1, GM2, GM3, GM4 e GM5 para os gestores masculinos e GF1, GF2, GF3 e GF4 para as gestoras femininas.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Características da Rede Estudada**

A rede estudada resulta da cooperação entre uma IES Pública, empresas privadas e associações sem fins lucrativos, como outros formatos de organização. A IES estudada possui vários campi: unidade Santo Amaro, Unidade Santa Cruz, Unidade São Jose dos Campos, Unidade Zona Leste, Unidade Diadema, Baixada Santista e Unidade Osasco.

Neste estudo, foi relevante a pesquisa da IES em sua totalidade, já que toda e qualquer parceria realizada com as empresas são, do ponto de vista contratual, orçamentário e financeiro, centralizadas na Reitoria em São Paulo.

A particularidade dessa rede, constituída por meio de uma Aliança Estratégica, formada a partir da motivação de pesquisadores e empresas que se reúnem para a consecução de um objetivo comum. Como descrito anteriormente, as alianças estratégicas estabelecem condições nas quais, os atores se unem para colaborar e cooperar de forma intencional para complementaridade de competências e de recursos, com o intuito de alcançar ou manter vantagem competitiva (Clarke-Hill; Li; Davies, 2003).

Inicialmente foi possível identificar que muitas empresas não buscam parceria com as universidades já que os trâmites formais são muito burocráticos e demorados, podendo levar até dois anos para celebrar a parceria.

Posteriormente, através da análise descritiva da empresa foi possível identificar que a maioria das empresas que estabelece parcerias pertence a área de saúde, tendem a ser de grande porte, e estão consolidadas no mercado.

### **4.2 Resultados da Análise Quantitativa**

#### **4.2.1 *Embeddeness* como antecedente imprescindível**

Os questionários foram respondidos com critério de perguntas fechadas na escala *Likert* de 01 a 05 (01, concordo totalmente, a 05, discordo totalmente), para a investigação de cada constructo. O desvio-padrão foi utilizado para fins de verificação quanto à variabilidade das respostas, sendo observado uma variabilidade considerada consistente entre as questões que representam os constructos, evidenciadas nas Tabelas 1-5 e após, as Tabelas 6 e 7 de correlação dos construtos e o teste de confiabilidade.

**Tabela 1- Embeddeness – Média e desvio padrão**

Evidências do <i>Embeddeness</i>	Média	Desvio Padrão
Nós temos uma parceria estratégica com a Universidade	2,93	1,59
Nós temos uma relação de longa data com a Universidade	3,01	1,58
Nós compartilhamos informações tecnológicas com a Universidade	2,80	1,57
Nós usamos o Know-How da Universidade para desenvolver produtos/serviços	2,67	1,52

Fonte: Os autores, gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Pode-se observar que os resultados da amostra indicam que é possível perceber que as empresas pesquisadas possuem parceria estratégica de longo prazo, compartilham informações tecnológicas e utilizam da tecnologia e informação decorrente da parceria para o desempenho de atividades e geração de inovação, características peculiares do *Embeddeness* conforme Tabela 1.

**Tabela 2- Competência Operacional e Cooperação – Média e desvio padrão**

Competências Operacionais Destacadas	Média	Desvio Padrão
Nosso sistema de informação facilita a cooperação das atividades com Universidade	2,79	1,51
Nossos processos e rotinas facilitam o trabalho em equipe com a Universidade	2,79	1,43
Nossos relacionamentos com os funcionários/estagiários	3,15	1,42
Nós usamos o Know-How da Universidade para desenvolver produtos/serviços	3,17	1,48

Fonte: Os autores, gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 2 acima indica que os resultados da amostra em relação ao constructo da competência operacional e cooperação reforçam a ideia de que os sistemas de informação facilitam a cooperação das atividades com a universidade e os processos e rotinas facilitam o trabalho em equipe.

**Tabela 3- Competência Operacional: Customização e Melhoramento Contínuo - Media e Desvio Padrão**

Competências Operacionais Destacadas	Média	Desvio Padrão
Diferenciar nossos produtos/serviços dos concorrentes	3,32	1,40
Modificar ou adaptar nossos processos para se adequarem às necessidades dos nossos clientes	3,31	1,40
Fazer com que nossos serviços/produtos sejam considerados únicos no mercado em que atuamos	3,18	1,41
Melhorar a organização de nossos processos internos de trabalho	3,27	1,43
Simplificar nossos processos internos de trabalho	3,28	1,40
Reduzir os erros/retrabalho em nossos processos internos de trabalho	3,38	1,46
Melhorar nossos processos através da aprendizagem com nosso sucesso e falhas do passado	3,42	1,41

Fonte: Os autores, gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 3 indica que a parceria colabora para a diferenciação dos produtos e serviços, adaptando e fazendo com que os produtos e serviços disponíveis no mercado que atua sejam únicos. Também indica que a parceria entre a universidade e empresa melhora e simplifica a organização dos processos internos de trabalho, reduz os erros e retrabalhos e melhora os processos de forma contínua com aprendizagem de sucessos e erros do passado.

**Tabela 4-** Competência Operacional Inovação e Reconfiguração - Média e Desvio Padrão

Competências Operacionais destacadas	Média	Desvio Padrão
Desenvolver inovações	3,49	1,48
Desenvolver constantes atualizações de nossos serviços/produtos	3,48	1,45
Aprimorar constantemente nosso Know-How	3,29	1,43
Na rede, nos sentimos constantemente atualizados às mudanças do mercado	3,45	1,39
Adotam-se novas práticas e procedimentos para responder às mudanças do mercado	3,49	1,42
Reorganizamos os recursos (por combinação ou retirada) para responder às mudanças de mercado	3,40	1,45
Desenvolvemos habilidades e competências para responder rapidamente às mudanças do mercado	3,53	1,40

Fonte: Os autores, gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 4 acima indica que a parceria desenvolve competência operacional de inovação por meio de constantes atualizações nos produtos e serviços, sendo que a parceria estabelece constantemente know-how e expertise. Também foi possível verificar a existência da competência de reconfiguração operacional, tendo em vista que a parceria promove a empresa à atualização constante e à atenção à mudança do mercado, à adoção de novas e melhores práticas ou procedimentos para responder às mudanças do mercado (combinando ou retirando) e desenvolver habilidades e competências.

**Tabela 5-** Desempenho Operacional - Média e Desvio Padrão

Desempenho Operacional	Média	Desvio Padrão
Qualidade produto/serviço	3,48	1,11
Introdução de novos produtos/serviços no mercado	3,48	1,08

Fonte: Os autores, gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A Tabela 5 acima indica que as parcerias promovem um bom desempenho operacional por meio da melhoria da qualidade do produto e da inovação, com a introdução de novos produtos/serviços no mercado.

**Tabela 6 -** Correlação entre os constructos

Person correlation N = 136	<i>Embeddedness</i>	Cooperação	Customização	Melhoramento Contínuo	Inovação	Reconfiguração
<i>Embeddedness</i>	1	.837**	.583**	.492**	.537**	.526**
Cooperação	.837**	1	.632**	.571**	.578**	.569**
Customização	.583**	.632**	1	.869**	.872**	.836**
Melhoramento Contínuo	.492**	.571**	.869**	1	.884**	.884**
Inovação	.537**	.578**	.872**	.884**	1	.909**
Reconfiguração	.526**	.569**	.836**	.884**	.909**	1

\*\* Correlations significant at the 0.01 level (2-tailed)

Fonte: Os autores, gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

A correlação indica o nível de intensidade de correlação dentre as variáveis, O coeficiente de correlação linear pode ser positivo ou negativo. O sinal positivo do coeficiente

de correlação linear indica que o sentido da correlação corresponde a uma reta de inclinação descendente, e o sinal negativo corresponde a uma reta de inclinação ascendente.

**Tabela 7-** Teste de Confiabilidade do Modelo

Construtos	Alfa de Cronbach	VIF
<i>Embeddedness</i>	0.92	3.50
Cooperação	0.95	3.80
Customização	0.93	5.64
Melhoramento Contínuo	0.97	6.65
Inovação	0.96	8.01
Reconfiguração	0.97	7.00
Desempenho Operacional	0.90	-

Fonte: Os autores, gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Os testes de confiabilidade mostram que existe consistência interna entres as variáveis de cada escala dos construtos. O indicador de confiabilidade de que o constructo é solido foi obtido por meio do *Alfa de Cronbach* (HAIR JR. *et al.*, 2009). Esse índice indica o grau de convergência das respostas; assim, quanto maior o índice, maior a fidedignidade delas. A medida de confiabilidade varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade 66.

Assim, índices superiores a 0,70 são considerados satisfatórios, apesar de não ser um padrão absoluto. Finalmente, esclarece-se que, para detectar a multicolinearidade, foi utilizado o fator de inflação da variância (VIF), sendo um VIF máximo acima de 10 indica que a multicolinearidade pode estar influenciando as estimativas de mínimos quadrados. Os resultados apresentaram valores menores que 10, portanto, o efeito de multicolinearidade do modelo foi descartado, ao se considerar que o VIF é um índice que compara os constructos com o desempenho e, por isso, não tem valor.

#### 4.2.2 Análise comparativa dos modelos sobre os impactos do *Embeddedness*

Para efeito de síntese da pesquisa quantitativa, como recurso didático, a Tabela 8 apresenta as repercussões do emprego do modelo contido e conjecturado de *Embeddedness*, passíveis de se estabelecer na dinâmica das competências coletivas em redes de cooperação.

Os respectivos modelos descritos como referência para concretizar as relações de pertinência entre a pesquisa teórica das IES integrada à pesquisa aplicada alinha-se com o modelo de inovação para os negócios propostos por Andreini et al (2017) em sua revisão da literatura com a finalidade de maneira geral propor direções para futuras pesquisas sobre competências, inovação e desempenho sustentável aplicado às organizações.

**Tabela 8 –** Modelo contido e conjecturado de *Embeddedness*

Modelo 1 ( <i>Embeddedness</i> contido) – Competências Operacionais e Desempenho Operacional			Modelo 2 ( <i>Embeddedness</i> conjecturado) – Competências Operacionais e Desempenho Operacional					
Competências Operacionais	Desempenho Operacional	Estimate e Pvalue	<i>Embeddedness</i>	Competências Operacionais	Estimate e Pvalue	Competências Operacionais e Desempenho Operacional		Estimate e Pvalue
Cooperação	Qualidade	.07 (.368)		Cooperação	.69***	Cooperação	Qualidade	.05 (.681)
Customização	Qualidade	.26***	Customização	.96***	Customização	Qualidade	.56**	

		(99%)					
Melhoramento contínuo	Qualidade	-.23*** 99		Melhoramento contínuo	.96***	Melhoramento contínuo	Qualidade -.39 (.094)
Inovação	Qualidade	-.09 (.220)		Inovação	.96***	Inovação	Qualidade -.30* (302)
Reconfiguração	Qualidade	.37*** 99 de certeza		Reconfiguração	.94***	Reconfiguração	Qualidade .46 **
Cooperação	Inovação	.00 (.955)		-	-	Cooperação	Inovação .56 (.746)
Customização	Inovação	.35***				Customização	Inovação .69 **
Melhoramento contínuo	Inovação	-.18 **				Melhoramento contínuo	Inovação -.30 (.156)
Inovação	Inovação	-.09 (.257)	-			Inovação	Inovação -.29 (.329)
Reconfiguração	Inovação	.23 ***				Reconfiguração	Inovação .28 (231) não há Pvalue

Ajuste do Modelo 2 Chi-square = 1142.238

Df = 239 - NFI = .77; RFI = .74; IFI = .81; TLI = .78; CFI = .81; RMSEA = .01

Para este estudo foram considerados p-value de 0.05 (\*\*) e 0.01 (\*\*\*)

Fonte: Gerado pelo aplicativo SPSS em conformidade as informações dos respondentes da pesquisa

Tendo como referência os dois modelos acima, os dados coletados foram submetidos ao Programa SPSS. No primeiro modelo (modelo contido) foram consideradas somente as competências operacionais e o desempenho operacional (veja na Tabela 8, Modelo 01). Para o segundo (modelo conjecturado), foi considerado o construto *Embeddedness* como antecedente na relação entre competências operacionais e desempenho operacional. O *Embeddedness* revelou ter uma relação positiva com as competências operacionais cooperação (.69\*\*\*), customização (.96\*\*\*), melhoramento contínuo (.96\*\*\*), inovação (.96\*\*\*) e reconfiguração (.94\*\*\*). O construto *Embeddedness* também reforça a relação entre as competências operacionais e os desempenhos operacionais transversais de qualidade e inovação.

Como demonstrado na Tabela 08, o Modelo 2 de customização e reconfiguração tem um impacto positivo em qualidade (.56\*\*\* e .46\*\*, respectivamente). Quando analisado o desempenho operacional inovação, foi possível observar uma relação positiva entre customização e inovação (.69\*\*). O ajuste do Modelo 2 encontra-se dentro dos padrões aceitáveis (HAIR JR et al., 2009). Contudo, o *Embeddedness* enfatiza as competências operacionais, mas não apresenta resultados para reconfiguração, conforme dados quantitativos que revelaram não ser observada melhora desta competência.

### 4.3 Resultados da Análise Qualitativa

Após os achados resultantes da pesquisa quantitativa, com base na fundamentação teórica e respostas dos entrevistados em relação às dificuldades encontradas pelos gestores e quais seriam as possibilidades do *Embeddedness* impactar as competências coletivas nas redes de cooperação entre IES e empresas confirmam as hipóteses propostas em que os impactos do *Embeddedness* favorecem o desenvolvimento de Competências Coletivas ao integrar a pesquisa teórica e a pesquisa aplicada voltada para o mercado.

Para escolha dos respondentes, foram realizados os seguintes filtros. Primeiramente, para o aspecto tempo de empresa, foi estabelecido apenas aquelas com tempo superior a 20 anos, para se extrair a partir da evidente solidez de mercado e das experiências de outras relações, o modo como percebem os reflexos da relação e parceria estabelecida com a IES investigada, de modo mais apropriado e relevante, conforme Marconi; Lakatos, (2017) e Medeiros, (2012), sendo filtradas 73 empresas.

**Tabela 09 - Tempo de Existência da Empresa**

Tempo de existência	Frequência	%
< 5 anos	17	12,50
6 a 20 anos	46	33,82
21-49 anos	40	29,41
> 50 anos	33	24,26
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Após essa escolha que privilegia cumulativamente a experiência profissional no mercado, superior a cinco anos e, tempo de experiência na empresa em cargos de direção ou gerência, nesse mesmo período de tempo, por englobar todo o tempo de relação e parceria com a IES, e facilitar a identificação dos aspectos positivos e negativos relevantes ao estudo, sendo detectados 28 profissionais elegíveis.

**Tabela 10 - Tempo de Atuação dos Respondentes (Mercado e Empresa)**

Tempo de Mercado	Frequência	%	Tempo na Empresa	Frequência	%
< 1 ano	29	21,32	< 1 ano	17	12,50
2 a 5 anos	50	36,76	2 a 5 anos	46	33,82
6 a 10 anos	30	22,06	6 a 10 anos	40	29,41
> 10 anos	27	19,85	> 10 anos	33	24,26
Total	136	100%	Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Em seguida, realizou-se filtro em relação aos cargos exercidos pelos respondentes, sendo considerados apenas diretores e gerentes.

**Tabela 11 - Cargos exercidos pelos Respondentes**

Cargo	Frequência	%
Diretor	5	3,68
Gerente	81	59,56
Analista	50	36,76
Total	136	100%

Fonte: gerado pelo aplicativo SPSS conforme dados do questionário dos respondentes

Após os filtros realizados, foram listados nove respondentes que preencheram, cumulativamente, todos os quesitos considerados relevantes para a etapa qualitativa do estudo, sendo cinco do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Dentre esses, quatro são

graduados em administração, três graduados em direito e dois graduados em educação, sendo que, três possuem pós-graduação lato sensu e um pós-graduação *strictu sensu* nas respectivas áreas.

Os elementos utilizados na abordagem quantitativa para explicar a cooperação nas redes: Imbricamento/Imersão *Embeddedness* foram mencionados criticamente nos depoimentos dos gestores, sendo decompostos em fatores e dispostos no Quadro 3.

**Quadro 3** - Fatores restritivos na integração IES e empresas

Fatores restritivos	Depoimentos	Autores
Fator 1. Burocratização e falta de flexibilização para implementação de projetos em parcerias inibe o comprometimento e a disseminação da inovação	(...) existe algo mais desanimador do que os entraves burocráticos para impedir qualquer forma de comprometimento e inovação? (GF4) A parceria pode se iniciar a partir de um encontro informal entre pesquisador e empresa, que buscam realizar uma pareceria formal com a universidade. Mas, não é tão simples assim, essa formalização depende e decorre de trâmite burocráticos, podendo transcorrer até dois anos para que a parceria se estabeleça (GM5).	(Queiroz; Silva; Quandt, 2015; Clifton <i>et al.</i> , 2010; Rimoli; Noronha; Serralvo, 2013).
Fator 2. Dependência dos órgãos de fomento para realização de pesquisas	Tecnologia é sinônimo de inovação e contínuas transferências de conhecimento no mercado, em que as empresas não podem esperar e enfraquecer sua competitividade (GF4). O governo deve atuar estrategicamente para facilitar os processos de transferência tecnológica, desenvolvimento técnico e ampliação competitiva das organizações e regiões (GM1)	(Ansell; Gash, 2007; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Gomes; Coelho; Gonçalo, 2014).
Fator 3. Vínculos fracos com as empresas e a sociedade	As empresas não podem prescindir das pesquisas nas universidades, assim como a universidade cumpre seu papel ao propiciar conhecimentos inovadores para o desenvolvimento social, porém, é preciso fortalecer cada vez mais essas relações. Se deixadas soltas, essas relações tendem a enfraquecer ou até se extinguir (GM3).	(Granovetter, 2007; Guernoub; Kerkoub, 2019. Ashem, 2012; Gentil; Chétodel, 2018; Piuchi, 2018; Vilanova <i>et al.</i> , 2019; Wang; Shen; Liu, 2017).
Fator 4. Prevalência do individualismo e oportunismo nas relações em redes	(...) sem envolvimento dos atores na própria rede as competências coletivas tendem a se diluir ao se tornar mero individualismo oportunista (GF1). É preciso conscientizar os parceiros que o comprometimento só ocorre pela busca do consenso se houver aprendizagem coletiva para se alcançar objetivos comuns (GF3)	(Granovetter 2007; Kim 2014); Piuchi, 2018; Siddiki <i>et al.</i> , 2015; Bodin, 2017; Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021; Smith, Leydesdorff, 2014; Cai, 2015).

Fonte: Os autores com base nas respostas dos entrevistados

Temos nesses depoimentos um instrutivo exemplo da complementariedade que se estabelece entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa na perspectiva de Gatti

(2004) ao enfatizar a articulação e cooperação entre essas duas abordagens para superar limites na construção do conhecimento científico. Resulta, então, pelo aspecto quantitativo, as parcerias, objeto dessa investigação confirmaram que o *Embeddedness* é um fator antecedente imprescindível na relação entre competências operacionais e desempenho operacional (Landim, 2017; Ferreira, 2018; Silva, 2020; Bassan, 2019; Bergue, 2020), pelo aspecto qualitativo, existem diversos outros fatores que constituem elementos impeditivos dessa articulação e cooperação.

Portanto, o *Embeddedness* como antecessor das competências operacionais: reconfiguração, cooperação, customização apontam uma relação positiva para o desempenho qualidade, desde que, os fatores restritivos possam ser minimizados ou mesmos superados por uma governança relacional e colaborativa.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa permitiram ampliar a compreensão acerca das competências coletivas no âmbito das relações que se estabelecem entre as IES e as empresas. Tais resultados podem fomentar discussões acerca do desenvolvimento das competências requeridas, especialmente dos gestores, na formação de alianças estratégicas.

Conforme explicitado, o *Embeddedness* apresenta-se como elemento imprescindível para a consecução da efetiva estratégia com o intuito de superar os obstáculos relacionados à interação entre a universidade e as empresas (Granovetter, 2007; Guernoub; Kerkoub, 2019). Pode-se inferir nas respostas dos gestores que a superação dos fatores restritivos passa necessariamente pelo equilíbrio de interesses entre os envolvidos, objetivos comuns, consenso, deliberação inclusiva (Siddiki *et al.*, 2015; Bodin, 2017); promoção de maior interação entre os atores (Cricelli; Greco; Grimaldi, 2021); avançar-se além da governança tradicional (Ansell; Gash, 2007; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012).

Infere-se que, por um lado, o pressuposto teórico de que o impacto das competências coletivas depende do imbricamento das relações que somente podem tornar as parcerias e seus resultados mais vantajosos caso se avance além dos entraves burocráticos (Queiroz; Silva; Quandt, 2015; Clifton *et al.*, 2010); por outro, o desempenho operacional voltado para a qualidade e inovação estão relacionados a recursos humanos e/ou produção parceira de produtos/serviços, já que as organizações devem criar e reter conhecimento para o cumprimento dos propósitos organizacionais; enquanto, a necessidade de estimular colaboradores e parceiros a compartilharem o conhecimento, dependem da conscientização dos atores da rede (Amato Neto, 2005; Karkoulilian; Al Harake; Messarra, 2010).

Acresce-se ainda que, a inovação é essencial na busca do desempenho superior das empresas, uma vez que, produz algo novo que não se pode imitar no curto prazo, nem mesmo, ser realizada individualmente, sendo que, ao mesmo tempo, promovem a produtividade, a demanda pelos novos produtos e melhora a eficiência, tornando-se importante para o crescimento da empresa e da parceria, que tende a beneficiar todos os envolvidos (Guernoub; Kerkoub, 2019; Rimoli; Noronha; Serralvo, 2013).

Adverte-se, no entanto, que esforços mútuos com vistas à obtenção de vantagens competitivas, não devem estar ligados por relações ou parcerias frágeis, envolvendo entidades que notadamente refletem baixos índices de desenvolvimento inovativo, como é o caso das micro e pequenas empresas, recortadas deste estudo, por serem fornecedoras pontuais de produtos e serviços básicos, como materiais de uso e consumo.

Resulta, então, que ao superar os fatores que se colocam como obstáculos impeditivos do *Embeddedness* como antecedente imprescindível desenvolvimento de capacidades

coletivas em redes de cooperação, essas relações de imersão tendem a otimizar produtos e/ou serviços e recursos humanos, que desenvolvem as competências para customizar um determinado produto ou serviço no setor de operações ao propiciar um melhoramento contínuo dos produtos e/ou serviços, tendo como resultado a promoção da inovação.

Em síntese, o estudo dos fatores restritivos para integração entre a pesquisa básica desenvolvida nas IES e a pesquisa aplicada, imprescindível no processo de conhecimento vêm se mostrando cada vez mais necessário, visto que, diante do aumento da complexidade tecnológica acompanhado de contínuas mudanças e incertezas, torna-se imprescindível a colaboração entre as IES, as empresas e os órgãos públicos de forma recíproca, não individualista ou oportunista (Smith, Leydesdorff, 2014; Cai, 2015).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa, ao se discutir reflexivamente o impacto do *Embeddedness* como fator determinante no emprego das competências coletivas na consolidação das alianças estratégicas, constatou-se que as redes de cooperação entre empresas e universidades facilitam o acesso aos contínuos avanços científicos e tecnológicos.

Nas últimas duas décadas, na sociedade em redes, o processo de inovação passou por mudanças significativas ao avançar de uma atitude mais fechada, cujo foco era interno em suas competências, para uma atitude mais aberta, ao buscar parceiros externos relevantes com o intuito de dividir os riscos, diminuir custos e obter retornos crescentes com a pesquisa e desenvolvimento.

Assim, o relacionamento entre as IES e empresas, a partir desta perspectiva, promove a eficácia de cooperação ao criar e compartilhar conhecimentos na rede, embasada em processo dinâmico e contínuo de interações e inter-relações, subsidiado pelo sentido coletivo, ao desenvolver uma base de conhecimento alicerçado no sentimento de confiança propiciando inúmeras e novas oportunidades para ambas as partes.

Em relação aos estudos organizacionais, em especial sobre comportamentos, a relação competências coletivas e sinais de redes em grupo, competências coletivas e confiança e competências coletivas, pode ser melhor explorada, já que se trata de uma lacuna que requer uma série de elucidações conceituais e execuções reais. Em termos de contribuição gerencial é preciso destinar especial atenção aos preceitos de *Embeddedness* que favorece a integração entre a pesquisa teórica e a pesquisa aplicada.

A contribuição da pesquisa em termos acadêmicos aponta a necessidade de integrar os aspectos quantitativos e qualitativos para refletir criticamente sobre o impacto do *Embeddedness* como fator determinante no emprego das competências coletivas, enquanto, em termos gerenciais, pelo favorecimento das competências e, conseqüentemente, do desempenho operacional voltados para o alcance da qualidade e inovação, com vistas à consolidação das alianças estratégicas.

Evidentemente, esse estudo possui limitações. O objeto deste estudo foca, particularmente, apenas na relação de uma parceria realizada entre uma instituição de ensino superior específica com empresas de médio e grande porte, não sendo possível realizar análises mais abrangentes, pela incomparabilidade com os níveis de desenvolvimento de produção, qualidade e inovação, geradas pelas entidades de micro e pequeno porte que mantém parceria com a IES investigada. Sugere-se que este estudo seja replicado com foco em *Startups* e microempresas, para apresentar novos resultados em virtude da tendência atual do crescimento de parcerias com essas entidades.

## REFERÊNCIAS

- ANDREINI, Daniela et al. Business model definition and boundaries. **Business model innovation: from systematic literature review to future research directions**, p. 25-53, 2017.
- AMATO NETO, João. **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, nov. 2007
- ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411, 1988.
- ASHEIM, Bjørn. The changing role of learning regions in the globalizing knowledge economy: A theoretical re-examination. **Regional studies**, v. 46, n. 8, p. 993-1004, 2012.
- AVELINO, Kelly Weires Rodrigues Soares; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, p. 202-228, 2017.
- BAKER, Wayne; NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. The network organization in theory and practice. **Classics of Organization Theory**, v. 8, p. 401, 1992.
- BELDERBOS, R.; GILSING, V.; LOKSHIN, B.; CARREE, M.; SASTRE, J. F. The antecedents of new R&D collaborations with different partner types: On the dynamics of past R&D collaboration and innovative performance. **Long range planning**, v. 51, n. 2, p. 285-302, 2018.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 458-477, 2010.
- BASSAN, Filipe Venturini *et al.* **O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes**. 2019.
- BENTLER, P. M. Causal modeling via structural equation systems. In J. R. Nesselrode & R. B. Cattell (Eds.), **Handbook of multivariate experimental psychology** (pp. 317–335). 1998.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019.
- BODIN, O. Collaborative environmental governance: achieving collective action in sociale cological systems. **Science**, v. 357, n. 6352, p. 659-668, 2017.
- BONOTTO, Fernanda; BITENCOURT, Claudia Cristina. The Collective Competences: a way to inspire the expansive learning. In: **Seventh International Conference on HRD Research and Practice Across Europe**. Tillburg. 2006.

CASCIARO, Tiziana; PISKORSKI, Mikolaj Jan. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 2, p. 167-199, 2005.

CHARLES-PAUVERS, Brigitte; SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie. De l'émergence à la reconnaissance du travail et des travailleurs: étude du cas de pratiques RH dans une SCOP. **Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant**, 2011.

CLARKE-HILL, Colin; LI, Huaning; DAVIES, Barry. The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. **Management Research News**, 2003.

CLIFTON, Nick; KEAST, Robyn; PICKERNELL, David; & SENIOR, MARTYN. Network Structure, Knowledge Governance, and Firm Performance: Evidence from Innovation Networks and SMEs in the UK. **Growth and Change**. 41. 337-373, 2010.

CRICELLI, Livio; GRECO, Marco; GRIMALDI Michele. An investigation on the effect of inter-organizational collaboration on reverse logistics, **International Journal of Production Economics**. v. 240, (2021). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527321001924>. Acesso em: 14 de dez. 2022.

CROPPER, Steve *et al.* (Ed.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford Handbooks, 2008.

DA ROSA, Jaqueline Silva; BITENCOURT, Claudia. A dinâmica das competências coletivas em um contexto de redes de cooperação. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 11, n. 2, 2010.

DA SILVA, Luiz Henrique *et al.* The paths of collective competence research. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 3, p. 50-76, 2022.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo. **Gestão por Competências no setor público**: Identificação de competências individuais na pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2018.

GATTI, Bernardete A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 01, p. 11-30, 2004.

GENTIL, Pascale; CHÉDOTEL, Frédérique. Outils et pratiques pour une compétence collective en situation-Le cas de la méthode agile Scrum. **Revue française de gestion**, v. 44, n. 270, p. 101-114, 2018.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v. 6, 2007.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUERNOUB, Hemza; KERKOU, Ibrahim Azzedine. La compétence collective et les capacités dynamiques de la firme: Rapports théoriques et applications managériales. **Les cahiers du cread**, v. 35, n. 3, p. 73-94, 2019.

HAIR Jr., J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados (Multivariate Data Analysis)** (6th ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009.

KARKOULIAN, Silva; HARAKE, N. Al; MESSARRA, Leila Canaan. Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. **The Business Review**, v. 15, n. 1, p. 89-96, 2010.

KIM, Dong-Young. Understanding supplier structural *Embeddedness*: A social network perspective. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 219-231, 2014.

KOGUT, Bruce. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 405-425, 2000.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências** (Dissertado de Mestrado) Universidade Federal do Ceará, 2017.

LANGLOIS, Sylvia. Collective competence: Moving from individual to collaborative expertise. **Perspectives on Medical Education**, v. 9, n. 2, p. 71-73, 2020.

LEE, Heeseok; CHOI, Byounggu. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, **Journal of Management Information Systems**, v. 20. n.1, p. 179-228, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756> Acesso em: 14 de dez. 2022.

MAO, Anna T.; WOOLLEY, Anita Williams. Trabalho em equipe na área da saúde: maximizando a inteligência coletiva por meio de colaboração inclusiva e comunicação aberta. **Jornal de ética da AMA**, v. 18, n. 9, pág. 933-940, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 8 ed. (p. 368). **São Paulo: Editora Atlas**, 2017.

MEDEIROS, Samara Lênis Araújo de et al. Metodologia da pesquisa qualitativa na saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 16, p. 579-581, 2012.

MICHAUX, Valéry. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**, p. 1-21, 2011.

MITCHELL, J. C. **The concept and use of social networks**. In: Social networks in urban situations. Manchester, Inglaterra: University of Manchester Press, 1971.

MONTOYA-TORRES, Jairo R.; ORTIZ-VARGAS, Diego A.. Collaboration and information sharing in dyadic supply chains: A literature review over the period 2000–2012. **Estudios Gerenciales**. V 30, n. 133, p. 343-354. 2014.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

NUNES, Wellington. Políticas públicas e construção de capacidades estatais: comparando políticas industriais e sociais no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, 2020.

OLIVEIRA, M. V. O. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, v. 2, n. 3, jul./ago./set. 2001.

PARDO-DEL-VAL, Manuela; REVUELTO-TABOADA, Lorenzo. Does the ideal entrepreneurial team exist?. **International entrepreneurship and management journal**, v. 18, n. 3, p. 1263-1289, 2022.

PIUCHI, Roni de Melo. (2018). **Proposta de modelo integrador entre operacionalidade e resultados de redes de políticas públicas**: o caso da RAPS-rede de atenção psicossocial. (Dissertação de mestrado), Universidade Paulista, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** (2ª Edição). Editora Feevale, 2013.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; QUANDT, Carlos Olavo. Formas de compartilhamento de informações e do conhecimento na cooperação internacional de pesquisadores. **Informação & Sociedade, Estudos**, vol 25, n3, p. 177-161, 2015.

RIMOLI, Celso Augusto; NORONHA, Léo Eduardo Pastori; SERRALVO, Francisco Antonio. Aspectos de inovação e de redes que afetam a imagem da marca: o caso Harley-Davidson e Buell. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 19, p. 401-432, 2013.

RUSBULT, Caryl E.; VAN LANGE, Paul AM. Why we need interdependence theory. **Social and personality psychology compass**, v. 2, n. 5, p. 2049-2070, 2008.

SANDBERG, Jorgen; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations**. Sage, 2006.

SIDDIKI, S. N. et al. How policy rules shape the structure and performance of collaborative governance arrangements. **Public Administration Review**, v. 75, n. 4, p. 536-547, 2015.

SILVA, Felipe Viegas da. **Gestão por competências no setor público**: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.

VILANOVA, Miguel *et al.* Confiança e Comprometimento como Bases para o Desenvolvimento de Redes. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 59-83, 2019.

WAGNER, Maryam; DUBÉ, Tim; GOMEZ-GARIBELLO, Carlos. It takes a team: Generating evidence to define and foster collective competence in health professions education. **Canadian Medical Education Journal**, v. 11, n. 5, p. e109, 2020.

WANG, L.; SHEN, B.; LIU, X. The value of design collaboration in the fashion business: A literature review. **The Design Journal**, v. 20, n. 6, p. 795-820, 2017.

WILLIAMSON, Oliver E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American journal of sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WU, Sarah Jinhui; MELNYK, Steven A.; SWINK, Morgan. An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: compensatory or additive?. **International Journal of Operations & Production Management**, 2012.

---

Recebido em/Received: 28/02/2023 | Aprovado em/Approved: 16/08/2023

---