



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Redes Inter-Organizacionais como um Mecanismo para a Partilha do Conhecimento

Fatores Organizacionais, Influenciadores e Desempenho

Marisa Regina Reduto Santos Barbeira

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º Ciclo de Estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, julho de 2012

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho diversos apoios se revelaram fundamentais, pelo que não o quero deixar de referir, com o devido reconhecimento, solidariedade e gratidão. Estes meus agradecimentos sinceros são para Todos os que me acompanharam durante estes 5 anos na concretização deste sonho!

Ao Professor Doutor Mário Franco, orientador científico, por toda a sua disponibilidade, simpatia, atenção, estímulo, sugestões, rigor e orientações sempre produtivas ao longo da realização de toda a investigação.

Ao Professor João Duarte, pelo seu apoio, atenção e ensinamentos durante a execução deste trabalho e pelas orientações fornecidas durante o tratamento de dados desta investigação.

A todos os colegas, Técnicos de Análises Clínicas e de Saúde Pública que se disponibilizaram, para que este trabalho tivesse lugar e a todas as organizações que participaram no estudo.

A toda a minha família, por todo o apoio, carinho e compreensão dados durante o tempo de realização da tese.

Ao meu querido marido, pelo seu otimismo, paciência e incentivo em todos os momentos. Com o seu amor acreditei sempre neste trabalho!

Ao meu lindo filho, pelo seu sorriso, alegria e amor que me deu antes de nascer e até este momento!

*“...eles não sabem, nem sonham,
que o sonho comanda a vida,
que sempre que um homem sonha
o mundo pula e avança
como bola colorida
entre as mãos de uma criança.” (António Gedeão)*

A todos o meu Muito Bem-haja!

Resumo

Na atual envolvente, a formação de redes inter-organizacionais pode representar uma estratégia adequada para aumentar a competitividade das partes/atores envolvidas. Assim, a partilha do conhecimento inter-organizacional permite a criação e a transferência do conhecimento, sendo-se este último visto como um dos recursos mais valiosos para qualquer tipo de organização. No entanto, deve haver uma gestão eficaz e eficiente para incentivar este fenómeno, especialmente, dentro do setor da saúde que está sujeito às crescentes pressões de económicas e de responsabilidade social. Por conseguinte, torna-se necessário uma compreensão mais aprofundada das redes inter-organizacionais como um mecanismo facilitador para a partilha do conhecimento. Apesar da vasta literatura existente sobre redes do conhecimento, poucos são os estudos que têm demonstrado a sua importância no setor da saúde.

Neste contexto, a presente investigação teve como principal objetivo estudar as redes inter-organizacionais como um mecanismo para a partilha do conhecimento. Mais concretamente, pretendeu-se avaliar a partilha do conhecimento em redes de organizações hospitalares e de ensino superior politécnico, através de um grupo de profissionais de saúde que são os Técnicos de Análises Clínicas e de Saúde Pública (TACSP). Para alcançar os objetivos definidos e validar as hipóteses formuladas, recorreu-se a uma abordagem de investigação quantitativa que comportou dois tipos de estudo. O estudo 1 que consistiu na elaboração e validação dos instrumentos de recolha de dados e o estudo 2 na sua aplicação a duas redes que se designaram por “rede controlo” e “rede experimental”.

Face ao exposto e de acordo com os objetivos propostos para os dois tipos de estudos, concluiu-se que não existem diferenças nas duas redes inter-organizacionais estudadas quanto ao processo de partilha de conhecimento. As várias dimensões identificadas relativamente aos fatores organizacionais e influenciadores das redes inter-organizacionais, bem como os indicadores que permitem medir o seu desempenho não apresentarem diferenças significativas no processo de partilha do conhecimento em ambas as redes selecionadas.

Tomando como variável dependente as duas dimensões identificadas na partilha do conhecimento: aquisição e transferência, as evidências empíricas comprovaram, em princípio, as expectativas previamente estabelecidas através das hipóteses formuladas. Em relação à primeira hipótese, onde se previa uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a aquisição do conhecimento, verificou-se que os fatores organizacionais (no global), a aprendizagem e a capacidade de realização dos objetivos (desempenho inter-organizacional) foram preditores na aquisição do conhecimento.

Quando se considerou a dimensão relacionada com a transferência do conhecimento, para além dos fatores organizacionais (no global), os fatores de sucesso e estabilidade e satisfação dos parceiros foram também considerados preditores na transferência do conhecimento. De realçar ainda que, quando se considerou a partilha do conhecimento (no global) e a interação entre as variáveis preditoras, para além dos fatores organizacionais, de sucesso e estabilidade, passaram a assumir-se também como variáveis influenciadoras na partilha do conhecimento todas as dimensões associadas ao desempenho inter-organizacional (aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação e satisfação dos parceiros). Ainda em relação ao desempenho inter-organizacional, foi possível concluir que esta dimensão é mediadora na relação entre os fatores organizacionais e os fatores influenciadores com a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional.

Pensa-se ainda que esta investigação poderá constituir-se como um contributo valioso para a comunidade científica ao permitir, por um lado, compreender a problemática da partilha do conhecimento inter-organizacional e, por outro, possibilitar uma aplicação prática em organizações de saúde que estabelecem redes com organizações de ensino superior politécnico. Assim, um dos contributos deste estudo foi a identificação de fatores necessários para conduzir futuras investigações sobre a importância das redes na aquisição e transferência do conhecimento entre este tipo de organizações.

Algumas limitações e sugestões para futuras investigações nesta área do conhecimento são ainda apresentadas.

Palavras-chave

Redes, fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional, partilha do conhecimento, organizações de saúde, ensino superior politécnico.

Abstract

In the current climate, the formation of inter-organizational networks can represent an appropriate strategy to increase the competitiveness of the parties/actors involved. In this way, the share of inter-organizational knowledge allows the creation and transfer of knowledge, the latter being seen as one of the most valuable resources for any type of organization. However, there must be effective and efficient management to stimulate this phenomenon, especially in the health sector which is subject to growing economic and social responsibility pressures. Consequently, the need arises for a deeper understanding of inter-organizational networks as a mechanism facilitating the share of knowledge. Despite the great amount of literature on knowledge networks, few studies have demonstrated their importance in the health sector.

In this context, the main objective of this research was to study inter-organizational networks as a knowledge-sharing mechanism. More precisely, the intention was to assess knowledge-sharing in hospital and polytechnic higher education organizational networks, through a group of health professionals who are Clinical Analysis and Public Health Specialists (TACSP). To reach the objectives defined and validate the hypotheses formulated, a quantitative research approach was adopted, including two types of study. Study 1 consisted of elaboration and validation of data-gathering instruments and Study 2 their application to two networks designated “control network” and “experimental network”.

From the above and according to the proposed aims for the two types of study, we conclude there are no differences in the two inter-organizational networks studied concerning the knowledge-sharing process. The various dimensions identified regarding the organizational and influencing factors of inter-organizational networks, as well as the indicators allowing measurement of performance, do not present significant differences in the knowledge-sharing process in both networks selected.

Taking as dependent variable the two dimensions identified in knowledge-sharing: acquisition and transfer, the empirical evidence confirms, in principle, what was expected from the previously formulated hypotheses. As to the first hypothesis, where a statistically significant relationship was forecast between organizational factors, influencing factors, inter-organizational performance and knowledge acquisition, organizational factors (as a whole), learning and the capacity to meet objectives (inter-organizational performance) were found to be predictors of knowledge acquisition.

As for the dimension related to knowledge transfer, besides organizational factors (as a whole), the factors of success and stability and partner satisfaction were also considered predictors of knowledge transfer. It is also of note that when considering knowledge-sharing (as a whole) and the interaction between predictive variables, besides organizational factors, of success and stability, all dimensions associated with inter-organizational performance (learning, capacity to meet objectives, innovation and partner satisfaction) also became variables influencing knowledge-sharing. Also in relation to inter-organizational performance, it was possible to conclude that this dimension is a mediator in the relationship of organizational factors and influencing factors to knowledge-sharing in the inter-organizational network.

We believe this investigation may be a valuable contribution to the scientific community, firstly by allowing comprehension of the issue of inter-organizational knowledge-sharing, and secondly, practical application in health organizations that form networks with polytechnic higher education organizations. Therefore, one of this study's contributions was identification of the necessary factors to lead future research into the importance of networks in acquiring and transferring knowledge between these types of organizations.

Some limitations and suggestions for future investigation in this area of knowledge are also presented.

Keywords

Networks, organizational factors, influencing factors, inter-organizational performance, knowledge-sharing, health organizations, polytechnic higher education.

Índice

	Pág.
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Quadros	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Lista de Acrónimos	xvi
1. Introdução	1
1.1. Contexto da Investigação	1
1.2. Justificação e Relevância da Investigação	2
1.3. Objetivos da Investigação	6
1.4. Terminologia e Conceitos Chave de Rede	7
1.5. Estrutura da Tese	8
PARTE I - ESTUDO TEÓRICO	
2. Principais Teorias nas Relacionamentos entre Organizações	11
2.1. Teoria de Redes	11
2.2. Teoria dos Recursos e Capacidades	16
2.3. Teoria do Conhecimento	19
2.4. Síntese sobre as Teorias	24

3. O Processo de Rede Inter-Organizacional: Abordagens para o seu Estudo	25
3.1. Fatores Organizacionais numa Rede Inter-organizacional	25
3.2. Fatores Influenciadores numa Rede Inter-organizacional	30
3.3. O Desempenho Inter-organizacional	34
3.3.1. Objetivos de execução na rede	36
3.3.2. Satisfação dos parceiros	36
3.3.3. Aprendizagem organizacional	38
3.4. Partilha do Conhecimento numa Rede Inter-organizacional	40
3.4.1. Aquisição do conhecimento	43
3.4.2. Transferência do conhecimento	45
3.4.3. Aplicação do conhecimento	46
4. Proposta de um Modelo Concetual de Análise e suas Dimensões	48
4.1. Descrição do Modelo	48
4.2. Explicação das Dimensões do Modelo	49
 PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO	
5. Metodologia	52
5.1. Contextualização das Organizações de Ensino Superior Politécnico e Hospitalares em Portugal	52
5.1.1. O ensino superior politécnico em Portugal	52
5.1.2. O sistema de saúde português	52
5.2. Objetivos e Hipótese Central da Investigação	56
5.3. Tipo de Estudo	58
5.4. Desenho de Investigação	59
5.5. Apresentação do Estudo 1	60

5.5.1. Participantes	60
5.5.2. Instrumentos	65
5.6. Apresentação do Estudo 2	69
5.6.1. Hipóteses de investigação	69
5.6.2. Redes inter-organizacionais e sua caracterização sócio espacial	70
5.6.3. Participantes	75
5.6.4. Instrumentos	78
5.6.5. Procedimentos	79
5.6.6. Variáveis e medição	79
5.6.7. Análise de dados	80
6. Resultados e Discussão	82
6.1. Estudo 1	82
6.1.1. Estudos psicométricos das escalas	82
6.1.2. Operacionalização das escalas: uma síntese	119
6.2. Estudo 2	125
6.2.1. Fatores organizacionais, influenciadores e desempenho inter-organizacional na aquisição do conhecimento	125
6.2.2. Fatores organizacionais, influenciadores e desempenho inter-organizacional na transferência do conhecimento	132
6.2.3. Fatores organizacionais, influenciadores e desempenho inter-organizacional na partilha do conhecimento	139
6.2.4. Interação entre as variáveis preditoras e a partilha do conhecimento	144
6.2.5. Desempenho inter-organizacional como mediador na partilha do conhecimento	148

7. Considerações Finais	153
7.1. Conclusões Gerais	153
7.2. Implicações Teóricas e Práticas	159
7.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	161
8. Bibliografia	163
Anexos	177

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 - Síntese sobre as teorias: Redes, Recursos e Capacidades, Conhecimento	24
Figura 2 - Modelo concetual de análise	48
Figura 3 - Esquema de investigação do Estudo 1 e do Estudo 2	59
Figura 4 - Modelo concetual de análise e hipóteses de investigação	70
Figura 5 - Síntese das relações entre aquisição do conhecimento e variáveis independentes	132
Figura 6 - Síntese das relações entre transferência do conhecimento e variáveis independentes	139
Figura 7 - Síntese das relações entre partilha do conhecimento global e variáveis independentes	143
Figura 8 - Síntese das relações entre partilha do conhecimento global e as interações entre as variáveis independentes	147
Figura 9 - Equação estrutural entre variáveis exógenas, (fatores organizacionais e fatores influenciadores), variável mediadora (desempenho inter-organizacional) e variável endógena (partilha do conhecimento)	150
Figura 10 - Modelo de investigação final	158

Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1 - Gráfico de variâncias de <i>scree plot</i> da escala fatores organizacionais	87
Gráfico 2 - Gráfico de variâncias de <i>scree plot</i> da escala fatores influenciadores	96
Gráfico 3 - Gráfico de variâncias de <i>scree plot</i> da escala fatores desempenho inter-organizacional	105
Gráfico 4 - Gráfico de variâncias de <i>scree plot</i> da escala partilha do conhecimento	115

Índice de Quadros

	Pág.
Quadro 1 - Síntese dos autores referenciados na literatura que abordam os fatores organizacionais nas redes inter-organizacionais	30
Quadro 2 - Síntese dos autores referenciados na literatura que abordam os fatores influenciadores nas redes inter-organizacionais	34
Quadro 3 - Organizações hospitalares portuguesas que participaram no Estudo 1	60
Quadro 4 - Caracterização das organizações hospitalares e da organização de ensino superior politécnico envolvidas na rede inter-organizacional “controlo”	71
Quadro 5 - Caracterização das organizações hospitalares e de ensino superior politécnico envolvidas na rede inter-organizacional “experimental”	74
Quadro 6 - Itens da escala fatores organizacionais	120
Quadro 7 - Itens da escala fatores influenciadores	121
Quadro 8 - Itens da escala desempenho inter-organizacional	123
Quadro 9 - Itens da escala partilha do conhecimento	124
Quadro 10 - Regressão múltipla entre aquisição do conhecimento e as variáveis independentes	126
Quadro 11 - Regressão múltipla entre transferência do conhecimento e as variáveis independentes	134
Quadro 12 - Regressão múltipla entre partilha do conhecimento global e as variáveis independentes	141
Quadro 13 - Regressão múltipla entre partilha do conhecimento global e as interações entre variáveis independentes preditoras	146

Índice de Tabelas

	Pág.
Tabela 1 - Estatísticas do Estudo 1 relativas à idade	61
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra do Estudo 1 em função do gênero	64
Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra das redes inter-organizacionais do Estudo 2	76
Tabela 4 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala 1	84
Tabela 5 - Consistência interna da escala 1	86
Tabela 6 - Total da variância explicada da escala 1	86
Tabela 7 - Total da variância explicada da escala 1 após análise fatorial forçando a quatro fatores	87
Tabela 8 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala 1	89
Tabela 9 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 1	90
Tabela 10 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os quatro fatores da escala 1	92
Tabela 11 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 1	92
Tabela 12 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala sobre os fatores influenciadores	94
Tabela 13 - Consistência interna da escala 2	95
Tabela 14 - Total da variância explicada da escala 2	96
Tabela 15 - Total da variância explicada da escala fatores influenciadores após análise fatorial forçando a dois fatores	96
Tabela 16 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala fatores influenciadores	97
Tabela 17 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os dois fatores da escala 2	98
Tabela 18 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 2	99
Tabela 19 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 2	99
Tabela 20 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala sobre o desempenho inter-organizacional	102
Tabela 21 - Consistência interna da escala 3	104
Tabela 22 - Total da variância explicada da escala 3	105
Tabela 23 - Total da variância explicada da escala fatores desempenho inter-organizacional após análise fatorial forçando a quatro fatores	106
Tabela 24 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala 3	108

Tabela 25 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os quatro fatores do desempenho inter-organizacional	110
Tabela 26 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 3	111
Tabela 27 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 3	111
Tabela 28 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala sobre a partilha do conhecimento	113
Tabela 29 - Consistência interna da escala 4	114
Tabela 30 - Total da variância explicada da escala 4	115
Tabela 31 - Total da variância explicada da escala partilha do conhecimento após análise fatorial forçando a dois fatores	115
Tabela 32 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala partilha do conhecimento	117
Tabela 33 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 4	117
Tabela 34 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os dois fatores da escala 4	118
Tabela 35 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 4	119
Tabela 36 - Correlação de Pearson entre aquisição do conhecimento e variáveis independentes	125
Tabela 37 - Correlação de Pearson entre transferência do conhecimento e as variáveis independentes	133
Tabela 38 - Correlação de Pearson entre partilha do conhecimento global e as variáveis independentes	140
Tabela 39 - Correlação de Pearson entre partilha do conhecimento global e as interações entre as variáveis independentes preditoras	145
Tabela 40 - Matriz de correlação entre as variáveis do modelo estrutural	148
Tabela 41 - Regressões múltiplas entre as variáveis mediadoras, exógenas e endógena	149

Lista de Acrónimos

ACSP	Análises Clínicas e de Saúde Pública
Cf	Consultar por favor
CV	Coeficiente de Variação
DP	Desvio Padrão
e.g	Por exemplo
E.P.E.	Empresa Pública Empresarial
<i>et al.</i>	Mais de um autor
F	Teste estatístico
Fig.	Figura
GL	Graus de liberdade
Max	Máximo
M	Média
Min	Mínimo
n.º/Nº	Número
n.s	Não significativo
OES	Organizações de ensino superior
OPSS	Observatório Nacional de Saúde
Pág.	Página
P	Nível de significância
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
K/S	Teste de Kolmogorod-Smirnov
r	Coeficiente de Correlação
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TACSP	Técnicos de Análises Clínicas e de Saúde Pública
ULS	Unidades Locais de Saúde
VIF	Variance inflation factor

1. Introdução

1.1. Contexto da Investigação

A sociedade atual está condicionada por uma situação financeira e estrutural difícil que obriga a uma necessidade de adaptação das organizações (Andersen e Rossi, 2011), por vezes, de forma radical e inovadora (Johansson, 2011). Calado (2012) salienta a importância das crises e das dificuldades que ocorreram ao longo do desenvolvimento da humanidade, sugerindo que são os obstáculos que podem promover a criatividade e a inovação.

Nestas circunstâncias, as organizações têm de refletir sobre as estratégias a adotar para terem sucesso neste mundo competitivo, no qual a informação e o conhecimento são os recursos mais valiosos. Deste modo, novas redes de inovação e conhecimento são criadas, com um papel importante para as organizações (Tuomi, 2001). Kessels e Kwaman (2006) consideram que o aparecimento de uma sociedade do conhecimento vem legitimar o estudo da interação entre diferentes áreas do conhecimento. Estes autores salientam que a aprendizagem baseada no trabalho implica o estabelecimento de redes de informação e de formação, através da partilha do conhecimento. Este aspeto obriga a uma articulação das entidades responsáveis, quer pelo ensino quer pelo mercado de trabalho, que deverão funcionar em rede. Nesta articulação em rede, devem estar determinados os níveis de qualidade na aprendizagem a alcançar e serem estabelecidos em conjunto com as organizações do mercado de trabalho. Este sistema em rede permite a aquisição e transferência de conhecimento sendo uma mais-valia na adaptação dos estudantes e futuros profissionais ao mercado de trabalho.

Atendendo a esta problemática, torna-se pertinente estudar de que forma as organizações hospitalares e as organizações de ensino superior politécnico apresentam mecanismos para a partilha do conhecimento em rede. Assim, relativamente às organizações de ensino superior politécnico, será apresentado um estudo retrospectivo sobre a sua origem e evolução em Portugal. De fato, parece premente conhecer o enquadramento económico, social e político em que surgiram, bem como identificar e procurar interpretar os fundamentos para as flutuações que sofreram, ao longo do respetivo processo de evolução. Naturalmente, que esta questão se relaciona, muito estreitamente, com o processo das representações sociais construídas em torno de um perfil de ensino com uma vocação mais regional, por um lado, e mais prática, por outro, onde a relação com os sistemas de produção se assume determinante. A outra perspetiva que se impõe referir, face ao tema escolhido, incide na relevância destas organizações pela partilha do conhecimento inter-organizacional (Tessema, 2009; Veiga e Amaral, 2009).

De facto, as organizações de ensino superior são agentes impulsionadores de conhecimento (Levy, 2004; Rosa e Amaral, 2007; Tessema, 2009; Veiga e Amaral, 2009). A partilha de conhecimento nestas organizações é um processo de propagação do “saber” e do “saber-fazer”, com vantagens para os seus intervenientes. Como benefício, permite que a aquisição e a partilha de novos conhecimentos sejam organizadas segundo novas formas de gestão do conhecimento (Klein, 2008).

Em relação às organizações hospitalares, as suas características assentam, também, na evolução, gestão, recursos financeiros e materiais e em componentes sociais e humanas. Independentemente do modelo organizacional, os serviços de saúde garantem a melhoria da saúde para a qual prestam cuidados, promovem o uso de técnicas clínicas que satisfaçam as necessidades individuais dos utentes para a melhoria do seu estado de saúde e asseguram a prestação de serviços com elevado grau de humanização. Atualmente, nas unidades de saúde, o recurso a técnicas de gestão empresarial é habitual, com um crescente paralelismo de criação, promoção e divulgação dos métodos que aumentam a sua eficácia. Se, por um lado, a referida situação parece ser um tópico central no contexto dos serviços de saúde, questões como a humanização, solidariedade, prestação de cuidados diferenciados e equidade, devem igualmente ser questões cruciais e principais no contexto da saúde. Os recursos humanos altamente especializados, a tecnologia de topo, as tecnologias de informação e a partilha de conhecimento são critérios diferenciadores na prestação de cuidados de saúde.

Face ao exposto, são notórios e diferenciados os objetivos inerentes às organizações de ensino superior e unidades de saúde. Contudo, a questão da partilha do conhecimento é um ponto de referência central e comum a estas organizações. Assim, torna-se importante investigar em que medida pode ou não existir partilha de conhecimento entre estes tipos de organizações? Que fatores medeiam essa partilha? A componente estratégica e/ou organizacional, bem como o próprio desempenho dentro de cada organização promovem ou influenciam a partilha do conhecimento? Como é que o conhecimento pode ser partilhado?

Segue-se a justificação e relevância do tema desta investigação de forma a enquadrar pormenorizadamente todo o seu desenvolvimento.

1.2. Justificação e Relevância da Investigação

A existência de uma interação entre as diferentes organizações obriga e contribui para uma efetiva reestruturação das atividades desenvolvidas pelas mesmas. Conforme Håkansson e Snehota (1995) constataram, o processo de interação no quadro do relacionamento inter-organizacional reveste-se da necessidade da adaptação, da cooperação, do conflito e da interação social.

Outros autores (e.g., Tidd *et al.*, 2003; Franco, 2003, 2001, 2011) mencionam que as organizações cooperam por diferentes razões, tais como motivos estratégicos, de aprendizagem e de partilha de conhecimento. Simultaneamente, as organizações podem colaborar para reduzir os custos de desenvolvimento tecnológico, para reduzir os riscos de desenvolvimento ou de entrada no mercado, para conseguir economias de escala, e para reduzir o tempo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos, serviços, entre outros.

De facto, estabelecer relações entre organizações permite transferir, partilhar e disseminar conhecimento, bem como dinamizar um conjunto de competências de índole tecnológico, de mercado e organizacional, com vista a reforçar e a alcançar a competitividade (Azevedo, 2000). Na interação entre as organizações, existe uma relação de interdependência, quer de foro tecnológico quer do conhecimento, que procura estabelecer um relacionamento forte, com vista a estandardizar algumas formas de ação, reforçando o compromisso que cada organização apresenta na estrutura de redes (Sveiby, 2003).

Sharma e Blomsterm (2003) evidenciam que as redes são um meio fulcral para a transferência do conhecimento, que devem evidenciar qualidade e eficiência nas relações que estabelecem. Estas proporcionam canais de partilha de conhecimento, assim como a motivação para a sua realização. Diversos autores (e.g., Agasisti, 2009; Johansson 2004, 2007, 2011; Klein, 2008) salientam e dão importância às redes de conhecimento e à partilha do conhecimento inter-organizacional.

Existem vários fatores internos ou externos às organizações que podem promover ou condicionar a partilha do conhecimento numa rede inter-organizacional (Franco, 2001; Franco *et al.*, 2011). O estabelecimento de relações de confiança, a satisfação entre os parceiros, o cumprimento dos objetivos da rede, o compromisso, a inovação, a aprendizagem são, entre muitos outros fatores, condicionantes do mecanismo de partilha de conhecimento inter-organizacional (Franco e Barbeira, 2009b).

A revisão da literatura efetuada permite considerar a insuficiência de estudos incidindo sobre esta problemática. Apesar de algumas investigações se referirem à relevância das redes (Erickson e Jacoby, 2003; Miles *et al.* 2006; Barbeira *et al.*, 2012), ainda há poucos estudos sobre o impacto das redes inter-organizacionais na partilha de conhecimento (Klein, 2008; Agasisti, 2009; Franco e Barbeira, 2009a, 2009b; Johansson, 2011). Simultaneamente, na literatura, não foram encontrados estudos que avaliem a predominância de diferentes fatores e a sua inter-relação sobre a partilha do conhecimento inter-organizacional. Encontram-se estudos que refletem sobre esta problemática mas de forma isolada, avaliando, por exemplo, a influência da aprendizagem na partilha do conhecimento (Chen *et al.*, 2009), ou da

satisfação (Leseure *et al.*, 2001; Ariño, 2003), e não a intervenção de ambos ou qual deles apresenta um maior contributo para a rede inter-organizacional.

Ao centralizar a temática nas organizações de ensino superior e hospitalares é importante questionar de que forma o estabelecimento deste tipo de relações fomenta novas formas de conhecimento, como promove a partilha de conhecimento e quais são as principais condicionantes neste tipo de interação em rede. Neste contexto, considera-se este estudo oportuno porque, em Portugal, não existe investigação suficiente nesta área. Alguns autores (e.g., Franco e Barbeira, 2009; Franco e Duarte, 2012;) têm examinado, o impacto real do relacionamento entre organizações para a partilha do conhecimento, nomeadamente, em organizações hospitalares e do ensino superior, contudo, torna-se necessário um conhecimento mais aprofundado deste tipo de relacionamento entre estas organizações com características particulares. Além disso, é importante identificar as principais implicações e vantagens da partilha de conhecimento e adaptá-las como um mecanismo de competitividade organizacional no atual momento em que se vive dominado pela globalização e aumento concorrencial. Assim, este estudo é também oportuno se for considerado como uma mais-valia em termos de conhecimento estratégico no domínio dos relacionamentos inter-organizacionais.

A pertinência do estudo também se prende com a construção de instrumentos de recolha de dados relacionados com o mecanismo de partilha do conhecimento. Pela pesquisa efetuada, não se encontraram instrumentos de medição/avaliação de fatores, que de forma direta ou indireta, podem influenciar a partilha de conhecimento em rede. Neste sentido, a originalidade desta investigação passa pela elaboração e validação de instrumentos de recolha de dados por forma a: (i) identificar os principais fatores que tem influência na partilha do conhecimento inter-organizacional e (ii) avaliar as diferentes dimensões da partilha do conhecimento inter-organizacional.

Para o efeito, nesta investigação, decidiu-se elaborar e validar esses instrumentos através da opinião dos Técnicos de Análises Clínicas e de Saúde Pública (TACSP) de 25 organizações hospitalares que colaboram, ou já colaboraram, com organizações de ensino superior politécnico na área das Análises Clínicas e de Saúde Pública (ACSP). De referir que a seleção destas organizações prende-se com o fato do Curso de Licenciatura em ACSP ter uma componente clínica em contexto hospitalar através do estágio, o qual permite aos alunos de ACSP complementarem a formação teórica e possibilitar-lhes experiências pré profissionais. Deste modo, os alunos realizam o estágio em organizações de saúde sob orientação dos TACSP. Consequentemente, estabelece-se um relacionamento entre as organizações de saúde que acolhem os alunos em contexto de estágio e a/as organizações de ensino superior politécnico que ministram o curso de ACSP.

A seleção do grupo profissional (TACSP) deveu-se ainda às características/competências inerentes à profissão e com o fato de não existirem estudos sobre esta temática neste grupo profissional. Em termos gerais, compete aos TACSP: conceber e aplicar novas metodologias na área do diagnóstico; fomentar as atividades profissionais que incluam a dinamização da investigação em ACSP; investigar e colaborar em estudos de investigação científica; e, participar na formação e aprendizagem no âmbito das ACSP. Pelas competências supra mencionadas, pode-se constatar que todas elas estão interligadas com o conhecimento e, concretamente, com a aquisição e a transmissão do mesmo, o que justifica a sua escolha para a presente investigação. A seleção das 25 organizações hospitalares envolvidas no estudo foi aleatório, mas teve por objetivo englobar o máximo de participantes, daí a seleção de organizações hospitalares da zona Norte, Centro e Sul de Portugal. Como referido, o principal critério de inclusão adotado foi o fato destas organizações hospitalares estabelecerem relações, através do estágio dos alunos, com organizações de ensino superior politécnico na área das ACSP.

Por último, pretende-se nesta investigação “testar” o instrumento de recolha de dados por forma a estudar em que medida pode ocorrer a partilha de conhecimento entre organizações hospitalares e de ensino superior politécnico e quais são os principais fatores determinantes e principais dimensões dessa partilha. Dado existirem muitas organizações hospitalares e de ensino superior politécnico, selecionou-se para esta investigação duas redes que se designaram por rede “controlo” e rede “experimental” com características diferentes em termos de constituição, localização e dimensão. A rede inter-organizacional “controlo” é constituída por uma instituição de ensino superior politécnico e quatro organizações hospitalares da zona Centro do país, e a rede inter-organizacional “experimental” é constituída por onze organizações hospitalares e seis organizações de ensino superior politécnico que ministram o curso de Licenciatura em ACSP no Norte de Portugal.

De forma resumida, a principal contribuição deste estudo será apresentar algumas implicações teóricas e práticas para os processos de partilha de conhecimento em redes inter-organizacionais. Mais precisamente, pretende ser um contributo para a compreensão da importância das redes estratégicas na gestão do conhecimento em organizações da área de saúde e educação em Portugal.

Nestas circunstâncias, a presente investigação tomará como quadro conceptual as abordagens atuais de referência sobre a temática selecionada, nomeadamente, as correntes teóricas que direta ou indiretamente estão relacionadas com a investigação na partilha do conhecimento, bem como a descrição do processo de rede inter-organizacional.

1.3. Objetivos da Investigação

Nielsen (2005) considera que as sinergias decorrentes de competências relacionadas com a partilha do conhecimento reforçam o desempenho da rede em termos de novas competências do conhecimento. As vantagens do conhecimento partilhado permitem não só a incorporação de novas vertentes do saber, como também a criação de uma nova ordem de conhecimento: a produção de um novo conhecimento através da interseção de conhecimentos anteriores aparentemente distantes (Klein, 2008).

Schoenmakers e Duysters (2006) confirmaram que a base de conhecimento estabelecida nas redes organizacionais mostra um grau crescente de conhecimento comum, evidenciando a importância deste tipo de redes como um veículo para o desempenho e desenvolvimento de competências organizacionais, tendo por base as características das organizações e diversos fatores influenciadores das mesmas.

Neste contexto, e face à problemática anteriormente definida, o **objetivo geral** desta investigação consiste em estudar as redes inter-organizacionais como um mecanismo para a partilha do conhecimento. Mais concretamente, pretende-se avaliar a partilha do conhecimento em redes de organizações hospitalares e de ensino superior politécnico, através de um grupo de profissionais de saúde que são os TACSP.

De uma forma pormenorizada, os **objetivos específicos** da presente investigação são os seguintes:

1. Identificar os fatores organizacionais e influenciadores das redes inter-organizacionais;
2. Identificar os indicadores que permitem medir o desempenho das redes inter-organizacionais;
3. Identificar as dimensões da partilha do conhecimento nas redes inter-organizacionais;
4. Relacionar os fatores organizacionais e influenciadores com a partilha do conhecimento em duas redes inter-organizacionais (“controlo” e “experimental”);
5. Relacionar o desempenho com a partilha do conhecimento nas duas redes inter-organizacionais selecionadas (“controlo” e “experimental”).

1.4. Terminologia e Conceitos Chave de Rede

Interação, relacionamento, cooperação, redes, alianças estratégicas, entre outros, são termos habituais e utilizados no contexto organizacional. A sua aplicação prática é que poderá estabelecer as diferentes formas de relacionamento entre organizações (Hamel, 1991; Contractor, 2008). Apesar da variedade de termos que se podem utilizar para descrever e compreender algumas formas organizacionais, adota-se, nesta investigação, a terminologia **relacionamentos e/ou redes** para integrar as diversas formas de cooperação que existem entre as organizações. Esta opção foi pensada para incluir um amplo conjunto de relações entre organizações: não só os relacionamentos pessoais entre parceiros (atores envolvidos), como também as redes inter-organizacionais.

Para Jarillo (1998), as redes são modos organizacionais que podem ser usados pelos gestores para colocar as organizações numa posição estratégica mais forte. As relações que uma organização estabelece na rede são cruciais para a sua posição competitiva. As redes não se baseiam no preço nem no poder da hierarquia, mas na coordenação através da adaptação.

Segundo Håkansson e Ford (2002) uma rede, de forma abstrata, é uma estrutura onde um número de ligações se relaciona umas com as outras através de linhas específicas. Segundo estes autores, uma rede significa a interação, o dinamismo, a confiança, a adaptação e o relacionamento existente entre e dentro das organizações.

Os mesmos autores definem uma rede como uma estrutura constituída por nós ligados uns aos outros por uma série de fios. Um mercado pode ser analisado como uma rede em que os nós são as unidades de negócio, organizações industriais e serviços, e em que os fios são as relações estabelecidas entre elas. Quer os nós quer as relações detêm recursos, conhecimento e experiência em resultado das interações, adaptações e investimentos realizados ao longo do tempo (Hakanson e Ford, 2002).

Hakanson e Snehota (2006) definem também uma rede de organizações como uma teia de relações nas quais as organizações estão envolvidas, as quais lidam com condições ambientais análogas, e que são caracterizadas por relações de interdependência no que respeita às atividades, aos recursos e aos atores.

Para Kogut (2000), uma rede é um conjunto de organizações com identidade própria que suporta uma dinâmica de aprendizagem exploratória. Para este autor, as redes inter-organizacionais são fontes em que ocorre inovação e variabilidade de acesso à informação entre as organizações envolvidas.

Para Eiriz (2004), uma rede é um conjunto de organizações que interagem umas com as outras através de relações entre as partes envolvidas. Para existir uma rede organizacional, basta haver entidades que interajam entre si.

Neste estudo, definiu-se rede inter-organizacional como uma importante forma de criar e transferir conhecimento, pois a formação de redes de relacionamento possibilitam, direta ou indiretamente, ter uma maior percepção do meio envolvente. Deste modo, a criação/estabelecimento de redes é uma mais-valia na produção de conhecimento e partilha de conhecimento entre organizações (Klein, 2008; Agasisti, 2009; Johansson, 2011).

1.5. Estrutura da Tese

Este trabalho encontra-se estruturado em vários capítulos/pontos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, mediante uma contextualização, justificação e relevância da investigação, apresentação dos objetivos e, por fim, a terminologia e alguns conceitos de rede.

A parte teórica começa com o segundo capítulo onde se aborda as principais teorias que sustentam o quadro de referência teórico deste estudo, nomeadamente, a Teoria de Redes, Teoria dos Recursos e Capacidades e Teoria do Conhecimento e termina com uma breve síntese destas abordagens.

No terceiro capítulo é desenvolvido o processo de rede inter-organizacional através da descrição dos fatores organizacionais, fatores influenciadores na rede, desempenho organizacional (referencia aos objetivos de execução, satisfação do parceiro e aprendizagem organizacional), e a partilha do conhecimento (exploração da aquisição, transferência e aplicação do conhecimento no processo inter-organizacional).

No quarto capítulo é apresentado o modelo concetual de análise exemplificativo e com aplicabilidade no mecanismo de partilha de conhecimento num processo de redes inter-organizacionais.

Já na parte empírica, o quinto capítulo é referente à metodologia de investigação, nomeadamente, começa-se por fazer uma contextualização das organizações de ensino superior politécnico e hospitalares em Portugal e, seguidamente descrevem-se os métodos, objetivos e hipóteses de investigação e tipo de estudo.

O sexto capítulo é reservado para apresentação dos resultados obtidos nos dois tipos de estudo realizados (Estudo 1 e Estudo 2) e a respetiva discussão.

Finalmente, o sétimo capítulo apresenta as principais conclusões, implicações, limitações e sugestões para futuras investigações nesta área do conhecimento.

I PARTE - ESTUDO TEÓRICO

2. Principais Teorias nos Relacionamentos entre Organizações

Na área dos relacionamentos inter-organizacionais, como um mecanismo para a partilha do conhecimento, são várias as teorias que têm vindo a ser adotadas. Contudo, na presente investigação ir-se-á abordar apenas a Teoria de Redes, a Teoria dos Recursos e Capacidades, bem como a Teoria do Conhecimento, pois são aquelas que mais se ligam e influenciam o quadro teórico de referência para este estudo. Neste ponto é abordado cada uma destas três teorias.

2.1. Teoria de Redes

Uma abordagem que realça o papel dos relacionamentos, da complementaridade e da dependência entre os atores económicos é conhecida pela teoria de redes (*network theory*). Desde há duas décadas que o paradigma das redes se tem vindo a afirmar como uma visão ajustada para o estudo das redes organizacionais (Franco, 2001, Franco *et al.*, 2011).

Yang *et al.* (2010) sustentam que as escolhas das fronteiras da organização em relação à sua envolvente (estabelecimento de redes, aquisição e estratégias isoladas) são mais perceptíveis à luz da necessidade de aceder a recursos externos e de controlar os riscos, influenciadas pelas características da organização, diferenças bilaterais e atributos da rede.

Redes de cooperação são formas híbridas de organização definidas pela interação entre agentes, organizações e condições ambientais. As redes incluem laços fortes e fracos entre agentes, traduzidos em relações formais contratuais, tais como, subcontratação, alianças estratégicas ou consórcios industriais, bem como laços informais, diferentes na duração, estabilidade e especificidade dos objetivos atribuídos. As interações podem ser horizontais, entre concorrentes, verticais, fornecedor/cliente, com parceiros domésticos ou internacionais, ou entre organizações e outro tipo de organizações, universidades e laboratórios de pesquisa (Alvarez *et al.*, 2009).

Uma rede pode encontrar sustentabilidade sobretudo através da criação de um clima de confiança. Esse ambiente pode ser concebido através da escolha criteriosa dos parceiros, que partilham do mesmo tipo de valores e motivações. Contudo, para que haja sustentabilidade, os agentes têm de entender que os benefícios de atuar de modo oportunista no curto prazo são muito inferiores às consequências negativas para o longo prazo, sobretudo no que respeita

à reputação futura da organização. Uma ênfase no longo prazo também é um instrumento importante de criação de confiança pois assinala o valor atribuído à relação (Schilling e Phelps, 2007).

Hill (1990) refere que as organizações mais propensas em promover relacionamentos são as que têm um certo grau de confiança e capacidade colaborativa noutras relações. A confiança representa um papel crucial na formação de relacionamentos entre organização e tem sido uma obstrução importante para comportamentos oportunistas (Nooteboom *et al.*, 1997). A presença ou ausência de confiança pode ter, neste sentido, grande impacto na continuidade de uma rede de organizações (Franco, 2011).

Luo (2002) confirmam que o capital social, em especial as ligações que têm por base a confiança que resulta dos processos de interação entre organizações, aceleram o fluxo de conhecimento e funcionam como um mecanismo de governação informal. Assim, as redes combinam conhecimento, filtram informação e, ao permitirem a interação com diferentes parceiros, as ligações da rede situam as organizações na confluência de diferentes domínios sociais as quais possibilitam a recombinação de ideias e a integração das soluções mais viáveis. Também desafiam o conhecimento e incentivam a criatividade e a implementação de soluções novas para problemas existentes.

Laços fortes entre organizações estão associados com grandes trocas de informação, transferência de conhecimento tácito das organizações e implicam uma confiança sólida entre os participantes. Estes tipos de traços são indicados para a exploração do conhecimento já existente, nomeadamente, o aprofundamento do conhecimento das organizações em áreas específicas. Laços fracos estão conotados com um âmbito mais inovador, em que o conhecimento está a ser construído pelos participantes e o resultado potencial desses esforços é incerto, já que se trata de cooperar em novas áreas de conhecimento (Ozman, 2009). A capacidade das organizações em rede ganharem e sustentarem vantagem competitiva vai depender menos da teoria baseada nos recursos tradicionais e mais das suas competências relacionais, ou seja, da sua capacidade para formar e manter relações interativas com os parceiros da rede (Lavie, 2006).

Um outro aspeto particular identificado como relevante na literatura sobre redes organizacionais é o conceito de compromisso. Os relacionamentos envolvem gradualmente compromissos que são estabelecidos pelas organizações no processo. Este compromisso entre duas ou mais organizações é desenvolvido com o tempo e isso cria uma interdependência e toma lugar dentro da rede (Franco, 2001, 2011; Franco *et al.*, 2011).

As redes são críticas não só para aceder a conhecimento que permite o desenvolvimento tecnológico interno à organização e a difusão da inovação, mas são também importantes para a aprendizagem de práticas de trabalho inovadoras que outras organizações desenvolveram ou adotaram (Erickson e Jacoby, 2003). Miles *et al.* (2006) preveem que as organizações tendem a estabelecer relações colaborativas através de redes inter-organizacionais desenvolvendo uma estratégia de inovação contínua. Este movimento será liderado por organizações que não dispõem de recursos para investir em questões de inovação permanente e como tal olham para as redes como um modo essencial de fazer negócio.

Para Vanahverbeke *et al.* (2009), o desenvolvimento de novas tecnologias resulta do equilíbrio entre criar e manter formas de aceder à inovação e desenvolver a capacidade de absorção de forma partilhada. O acesso à inovação é feito com base na contribuição de parceiros não redundantes na rede e a capacidade de absorção é reforçada pela redundância na rede, ou seja, por parceiros com os quais mantêm uma relação e cujas bases de conhecimento são similares.

Hoang e Antoncic (2003) estudaram o efeito das redes na atividade empreendedora e concluíram que um benefício decisivo das redes é o acesso que dão à informação. O empreendedorismo cooperativo é um campo florescente de investigação porque é visto como um processo pelo qual as organizações podem rapidamente transformar ideias em oportunidades de negócio comercializáveis (Pittaway *et al.*, 2004)

Nas redes existe uma estrutura de poder, na medida em que os membros da rede têm poderes diferentes para agir e influenciar a ação de outros membros. Para garantir a sustentabilidade da rede, o líder da rede não pode ter uma prática de exportar todo o risco para os liderados. Numa rede eficiente, o líder deve internalizar uma parte desse risco através de um acordo em que absorva uma parte da variância dos custos dos liderados (Sergiovanni, 2004).

As mudanças na rede podem ser iniciadas embora não possam ser feitas de modo unilateral, sendo necessário o uso da influência sobre outros membros, de um modo direto ou indireto através de outros membros. As organizações têm uma identidade estratégica acerca da sua posição e do papel desempenhado na rede que se desenvolve com base nas interações estabelecidas, as quais por sua vez vão influenciar o tipo de atividades e as relações com outras organizações da rede (Miles *et al.*, 2006).

Em relação à incerteza, segundo Johanson e Mattson (1987), este conceito também está ligado aos relacionamentos que se estabelecem numa rede. Em condições de turbulência e de incerteza, as organizações necessitam de interações com outros parceiros. As ligações fortes a outras organizações reduzem a incerteza e promovem a adaptação através do aumento da comunicação e da partilha de informação, promovendo a aprendizagem social de respostas de

adaptação ao meio. Dentro das redes, ocorrem diferentes processos de adaptação que são aplicados pelos parceiros antes de entrarem na fase de desenvolvimento. São os processos de adaptação e de interação efetuados pelos parceiros que constituem os aspectos dinâmicos dos relacionamentos permitindo o fortalecimento e aprofundamento da cooperação. A adaptação é, por conseguinte, uma característica essencial que fortalece os relacionamentos e laços entre organizações (Franco, 2001; Franco *et al.*, 2011).

Para Gulati *et al.* (2000) a avaliação da rede de relações nas quais as organizações estão enraizadas ajuda a entender melhor a variabilidade do seu comportamento e do desempenho quando comparada com uma visão atomista de atuação num só mercado.

Rosenkopf e Padula (2008) confirmaram o papel dos determinantes endógenos, coesão e notoriedade, na evolução das redes. A coesão sugere que pares de organizações com ligações diretas ou indiretas em redes existentes têm uma maior probabilidade para formar relações no futuro em resultado do aumento do conhecimento mútuo e da reputação que funciona como um sinal positivo para as organizações que estão para além do seu círculo de influência na rede.

Powell *et al.* (1996) defendem que a rede é o lugar onde ocorre a investigação porque permite o acesso atempado a conhecimento e recursos que de outro modo estariam inacessíveis, o que permite competências internas e capacidade de aprendizagem. As organizações devem aprender como transferir conhecimento na rede e posicionar-se na mesma de modo a estar a par com os mais recentes desenvolvimentos científicos e tecnológicos. As organizações ligações em rede têm mais competência e experiência do que organizações sem essas ligações (Franco *et al.*, 2011).

As redes promovem o acesso ao conhecimento através da adoção atempada da inovação e ao promoverem a interação social entre os membros estão a gerar confiança e reciprocidade que conduz à transferência de conhecimento (Almeida e Kogut, 1999; Todeva e Knoke, 2005).

Muthusamy e White (2005) concluíram que as trocas sociais sob a forma de compromisso recíproco, confiança e influência mútua entre os parceiros estão relacionados de um modo positivo com a aprendizagem e transferência de conhecimento nas redes inter-organizacionais.

As redes permitem às organizações o acesso à informação, aos recursos, mercados, tecnologia e à aprendizagem. No entanto, as redes têm o seu lado negativo em que as organizações podem ficar bloqueadas em relações improdutivas que impedem a criação de parcerias com outras organizações mais atrativas (Chen e Chen, 2002).

Inkpen e Tsang (2005) investigaram a influência do capital social na transferência de conhecimento nas redes organizacionais, definindo o capital social como um conjunto de recursos enraizados, acessíveis e derivados da rede de relações detida por um indivíduo ou organização. Ao nível das organizações, os benefícios adquiridos são vários desde o acesso privilegiado ao conhecimento ou informação, preferência na participação em novos negócios, influência e reputação e conhecimento reforçado das normas que regulam o funcionamento das redes.

Numa rede, a transferência de conhecimento pode ser analisada sob várias perspetivas: uma organização pode adquirir conhecimento no desenho e gestão de acordos, no conhecimento dos parceiros do acordo, pode aprender com o parceiro quando entram em novas áreas de negócio ou desenvolvem novas competências, ou pode adquirir conhecimento do parceiro acedendo às competências que este aporta à rede.

Hagedoorn e Duysters (2002) fazem a distinção entre duas perspetivas teóricas sobre a teoria das redes, a da eficiência e a da aprendizagem. A teoria da eficiência sustenta que é benéfico para as organizações acederem à informação existente através de um número limitado de contatos, evitando deste modo a ineficiência de redes com grande densidade em que a informação é redundante. As organizações devem criar ligações seletivas com organizações de posse de informação valiosa que lhes permita serem mais autónomas e exercer controlo sobre as oportunidades (Franco, 2003). A teoria da aprendizagem parte do princípio que as organizações experimentam e aprendem com outras organizações sem terem a preocupação da maximização da eficiência.

Num ambiente de mudança tecnológica e de mercado, a aprendizagem em redes inter-organizacionais é mais eficaz com o estabelecimento de ligações a vários atores com os quais podem desenvolver novo conhecimento tecnológico. Estabelecer ligação a um parceiro com um estatuto de rede elevado e credibilidade tecnológica é importante no quadro do conhecimento existente, mas não é necessariamente relevante na procura de novo conhecimento que está na base de novos desenvolvimentos tecnológicos. Na aprendizagem sob condições de mudança, o valor de uma ligação particular pode ser desconhecida ou difícil de estimar no início da colaboração. Na procura de contatos valiosos, a redução da redundância não é uma prioridade no caso de a organização querer aprender a partir de fontes pertencentes à rede onde está integrada (Hagedoorn e Duysters, 2002).

2.2. Teoria dos Recursos e Capacidades

Para Grant (1991), existe uma distinção chave entre recursos e competências. Os recursos são *inputs* para o processo de produção, pelo que a atividade produtiva requer relacionamentos e coordenação de grupos de recursos. Uma competência é a capacidade para um grupo de recursos produzir uma tarefa ou atividade. Segundo este mesmo autor, enquanto os recursos são a fonte de capacidades de uma organização, as competências são a principal fonte da sua vantagem competitiva. O ingrediente chave no relacionamento entre recursos e competências é a capacidade que uma organização tem para alcançar a relação e a coordenação dentro de equipas. Esta situação requer que a organização motive e socialize os seus membros de uma forma condutiva para o desenvolvimento de rotinas.

Este mesmo autor sugere seis categorias principais para agrupar os recursos: (1) recursos físicos, (2) recursos financeiros, (3) recursos humanos, (4) recursos tecnológicos, (5) reputação e (6) recursos organizativos. Categorias que, por sua vez, podem agrupar-se em duas: recursos materiais ou tangíveis e recursos intangíveis.

Teece *et al.* (1997) reconhecem que a teoria baseada nos recursos foca nas estratégias para exploração dos ativos específicos à organização. No entanto, estes investigadores sustentam que é na aquisição de competências, aprendizagem e acumulação de ativos intangíveis que reside o maior contributo para a estratégia.

De acordo com Flor Peris (1998), os recursos materiais são formados por recursos físicos e financeiros e incluem as instalações, *stocks*, liquidez da organização, entre outros. Os recursos intangíveis são formados pelos ativos intangíveis/tácitos (conhecimento, tecnologia, marcas, reputação, relações com distribuidores, entre outros) e pelas capacidades ou competências dos colaboradores.

A dificuldade de transferir recursos resulta dos custos de transação, da imobilidade, e da informação imperfeita, bem como quando os recursos são específicos à organização o seu valor transferido pode cair devido à perda de produtividade. A replicação é mais difícil quando se trata de competências baseadas em rotinas organizacionais complexas (Grant, 1991).

Mosakowski (2002) identifica situações que podem bloquear a capacidade de identificar novas oportunidades e desenvolver estratégias e modelos de negócio para explorar essas oportunidades no contexto dos recursos: inflexibilidade, fraca experimentação, baixa intensidade de incentivos e crescente transparência estratégica. A baixa experimentação afeta as organizações fortes em recursos pois estas desejam maximizar os lucros focando-se na exploração e alavanca dos recursos existentes. Fruto da circunstância de ser pobre em

recursos, uma organização é obrigada a procurar alternativas para ser viável. Essas alternativas passam por maior experimentação à qual também estão associados maiores riscos. Assim, em termos de oportunidade o que é uma alternativa pouco atrativa para uma organização rica em recursos devido à baixa probabilidade de êxito, é uma das poucas alternativas para outras organizações.

Quando as bases de capital humano nas organizações ricas em recursos são muito elevadas, a utilização de fortes incentivos não é pertinente pois a intensidade de incentivos é reduzida quando estão ligados ao desempenho conjunto de um grande número de pessoas, o que não se passa numa organização onde o desempenho está ligado a poucas pessoas. Esta situação de incentivos reduzidos pode gerar nas pessoas a tentação de fugir às suas tarefas e de assumir menos riscos. A abundância de recursos pode também destruir o valor porque o modelo de negócio e a estratégia da organização são relativamente transparentes aos concorrentes (Mosakowski, 2002).

Para Wernerfelt (1984), a base central da teoria dos recursos e capacidades é a visão da organização como um grupo organizado e único de recursos tangíveis e intangíveis. Para Barney (1991), os recursos detidos pela organização têm que ter os seguintes atributos para sustentar uma vantagem competitiva: devem ser valiosos, no sentido em que exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças na envolvente da organização, devem ser raros, de difícil imitação e não podem ter substitutos com uma valência estratégica equivalente. Como refere Hall (1993), as organizações têm vantagem competitiva quando consistentemente entregam produtos ou serviços cujos atributos correspondem aos fatores chave de compra da maioria dos clientes dos seus mercados alvo.

Para Harrison *et al.* (2001), a sinergia única, valiosa e inimitável que pode ser realizada pela integração de recursos complementares que permite à organização a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Os recursos complementares permitem ainda um processo de aprendizagem e o desenvolvimento de novas capacidades. No entanto, a existência de recursos complementares é uma condição necessária, mas insuficiente para alcançar essa sinergia. É necessário que os recursos sejam integrados e geridos para que a sinergia se torne efetiva. Na verdade, o valor só é criado quando os recursos são avaliados, manipulados e aplicados de modo apropriado ao contexto ambiental da organização (Lippman e Rumelt, 2003).

Neste sentido, a enumeração dos recursos de uma organização não explica por si só a vantagem competitiva da mesma. Deve conhecer-se a forma como uma organização é capaz de explorar conjuntamente os recursos que possui, através da organização e/ou relação, o que determina as capacidades da mesma (Flor Peris, 1998). As capacidades das organizações convertem-se em capacidades distintas quando não são generalizadas em direção a outras

organizações e quando permitem obter produtos a partir das mesmas (Ventura, 1994). Assim, a teoria dos recursos considera que a estratégia, os recursos e as capacidades de uma organização são fatores que afetam os resultados das organizações (Grant, 1991; Flor Peris, 1998). O pressuposto básico da abordagem dos recursos e capacidades dentro da formulação da estratégia da organização é maximizar os resultados ao longo do tempo. Para alcançar este propósito, torna-se necessário investigar o relacionamento entre os recursos e as diversas capacidades organizacionais (Gant, 1991).

A teoria baseada nos recursos tradicionais colocou demasiado enfoque nos recursos e desvalorizou o papel das escolhas e comportamentos das pessoas na identificação, criação e alavanca dos mesmos. Este fato foi notado por Penrose (1959) ao sustentar que os recursos por si só não bastavam, o importante era a forma como as organizações utilizavam os recursos.

Os recursos são os meios utilizados pelos atores para desenvolverem as atividades. Nenhum recurso por si só possui interesse. O valor ou utilidade de um recurso depende dos outros recursos com que está combinado. A dependência de recursos pode assumir diferentes formas, desde a necessidade de aceder a novos recursos (conhecimento e tecnologias), até ao acesso a competências. Quando existe limitação de recursos, uma rede inter-organizacional constitui uma forma de coordenação preferível a outras formas organizativas (Gant, 1991).

De acordo com Zinn *et al.* (1997), a escolha dos relacionamentos entre organizações pode depender de como os recursos se encontram num dado mercado. Num meio envolvente em que os recursos são muitos e o fornecimento deles é certo/estável, a dependência não é problemática. Pelo contrário, se o meio envolvente é menos favorável, as organizações desenvolvem estratégias e estruturas para diminuir a dependência e aumentar o controlo sobre o meio envolvente. Neste sentido, segundo Woolthuis (1996), as organizações identificam oportunidades e obtêm recursos escassos a partir do meio envolvente. Estes recursos necessários para as suas atividades são alcançados através de relacionamentos de troca entre atores e as organizações.

Assim, ao contextualizar a teoria dos recursos na temática das redes inter-organizacionais, a literatura refere que as redes organizacionais servem como um meio de mobilizar recursos que estão imóveis. Mesmo quando os recursos não podem ser mobilizados, as redes permitem a transferência dos benefícios associados aos recursos (Lavie, 2006).

Estudos confirmaram que os recursos dos parceiros da rede, transferidos por meio de interações entre as organizações, têm um impacto positivo no desempenho das mesmas. Estes recursos constituem os recursos da rede e alargam os horizontes estratégicos das organizações (Das e Teng, 2000; Sirmon *et al.*, 2007).

A organização pode alavancar o valor dos seus recursos acedendo a recursos complementares do parceiro da rede (Lavie, 2006). Este autor estudou como uma organização em rede pode extrair valor de recursos de que não tem propriedade plena ou que não controla através da sua organização interna e concluiu que as organizações em rede podem potenciar os recursos tangíveis e/ou intangíveis.

Wiklund e Shepherd (2009) concluíram que as redes organizacionais aportam benefícios limitados exceto em situações em que exista uma vontade deliberada de combinar recursos. Isto significa que a complementaridade de recursos não é por si só geradora de valor, sendo necessária uma estratégia de combinação dos recursos endógenos à organização com os novos recursos acedidos pelas redes ou aquisições. Deste modo, confirma-se as premissas da teoria baseada nos recursos, onde a criação de valor está na combinação de recursos inimitáveis.

2.3. Teoria do Conhecimento

O conhecimento é gerado a partir da informação, por meio da aplicação de modelos mentais e processos de aprendizagem das pessoas (Rossetti e Morales 2007). É, portanto, intrínseco ao ser humano, sendo relacionado à ação (Nonaka e Takeuchi, 1996), e associado à intuição, à experiência e aos valores.

Para Jarrar (2002), o conhecimento corresponde à informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Trata-se de uma forma de informação de alto valor que está pronta para se aplicar a ações e decisões. Neste contexto, a gestão do conhecimento é o processo de administrar continuamente conhecimento de todos os tipos, descobrir as necessidades existentes e emergentes, identificar, explorar o conhecimento existente, adquirir ativos de conhecimento e desenvolver novas oportunidades.

Em conformidade com Sveiby (2001), o conhecimento significa capacidade para agir e cada indivíduo tem de recriar essa capacidade através da experiência. O conhecimento é pessoal e dinâmico. Numa cadeia de valor intangível, a criação de valor resulta da transferência tácita ou explícita de conhecimento entre indivíduos e na conversão dos tipos de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1996) descrevem que a estrutura base para a criação do conhecimento contém duas dimensões: epistemológica e ontológica. Na dimensão ontológica, o conhecimento é criado apenas por indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou fomenta um contexto saudável conducente à criação do conhecimento. A criação de conhecimento deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e permanece como parte da rede de conhecimento da organização. Quanto à dimensão epistemológica, os autores basearam-se na distinção entre

dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito corresponde ao conjunto de ideais, valores, reflexões, intuição, iniciativa, emoções, palpites e desejos. Este tipo de conhecimento encontra-se retido no cérebro do indivíduo, o qual, naturalmente, será aplicado num contexto específico, oportuno e adequado. Envolve valores intangíveis e manifesta-se pelas habilidades, emoções, intuições e crenças pessoais. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual. O conhecimento explícito, também denominado por conhecimento “codificado”, refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática.

A atividade central da organização criadora do conhecimento reflete-se pela interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permitindo estabelecer quatro diferentes modos de conversão de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1996). O primeiro modo de conversão é denominado de socialização. É um processo difícil de gerir, dado tratar-se da conversão de conhecimento tácito. Envolve a partilha de experiências comuns, a articulação de opiniões e habilidades. A riqueza do conhecimento tácito promove a criação de conhecimento, tornando-se a força motivadora para a sua criação. A confiança e a atenção devem ser desenvolvidas entre os parceiros, para que compartilhem o conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1996).

Como segundo modo de conversão, tem-se a exteriorização. A ocorrência deste processo surge quando o conhecimento tácito é tornado explícito. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1996) relatam que dos quatros modos de conversão do conhecimento, a exteriorização é a chave para a criação de conhecimento porque cria conceitos novos e explícitos do conhecimento tácito.

Um terceiro modo de conversão, designado por combinação, é efetuado através da troca e combinação de conhecimento entre os indivíduos, numa simples conversa telefónica, em reuniões, correio eletrónico ou documentos (Nonaka e Takeuchi, 1996).

O quarto e último modo de conversão: a interiorização corresponde à agregação de conhecimento explícito em conhecimento tácito. O conhecimento explícito refletido em manuais, documentos, histórias orais e experiências passadas, ajudam a interiorizar o conhecimento passado, enriquecendo assim o conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1996).

Nas últimas décadas, as organizações, tanto privadas como públicas, passaram, de forma crescente, a consciencializar-se da importância da revisão dos seus modelos de gestão e a dar importância ao conhecimento, enquanto recurso (Angeloni, 2003). Com as rápidas e constantes mutações nos mercados, as sucessivas mudanças no plano das tecnologias e com a

globalização, a posse de bens tangíveis deixou de marcar a diferença (Barbeira e Franco, 2009a, 2009b).

Massingham (2004) salienta a gestão do conhecimento como uma solução para a gestão estratégica das organizações. A gestão do conhecimento é o processo de administrar continuamente conhecimento de todos os tipos, descobrir necessidades existentes e emergentes, identificar, explorar o conhecimento existente, adquirir ativos de conhecimento e desenvolver novas oportunidades (Jarrar, 2002).

Uma gestão eficaz do conhecimento passa pela identificação das barreiras organizacionais ao estabelecimento de culturas focadas na aprendizagem. Essas barreiras consistem na estrutura das organizações que seguem um paradigma tradicional, nos gestores que consideram que a gestão do conhecimento está relacionada com a gestão do conhecimento explícito (Santos, 2005).

Segundo Argente-Linares *et al.* (2012), a gestão do conhecimento eficaz requer uma cultura organizacional dotada de uma forte motivação, empenho, dedicação, consciencialização, flexibilização e uma gestão firme na forma como se adquire, cria, aplica, distribui e gera o conhecimento.

Para vários autores, entre os quais Rossetti e Morales (2007), a gestão do conhecimento envolve a administração de ativos intangíveis de diferentes naturezas: pessoas, conhecimentos tácitos, explícitos, individuais, organizacionais e de redes.

A gestão do conhecimento é, assim, a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento. Compreende a sua criação, a partir de dados, a sua transformação em informações e, a partir da análise dessas informações, a transformação em conhecimento propriamente dito. A eficácia do conhecimento depende da contextualização, categorização, armazenamento, uso e disseminação, correção, compilação e reutilização do mesmo (Jarrar, 2002).

Assim, o conhecimento, enquanto recurso, é valioso numa organização, o qual pode fazer toda a diferença. Assudani (2005) refere que o conhecimento é, possivelmente, o trunfo mais importante que uma organização possui, isto é, a presença ou a falta do mesmo, permite à organização ser mais ou menos produtiva. Contrariamente aos recursos físicos tais como a terra, trabalho e capital, o conhecimento não é uma entidade estruturalmente identificável. Embora possa ser criado, codificado e processado, o seu valor só emerge quando aporta significado a um determinado contexto (Bhatt, 2000; Franco e Barbeira, 2009b).

O conhecimento funcional de uma organização está enraizado num conjunto de princípios organizacionais. A velocidade de replicação do conhecimento determina a taxa de crescimento da organização, ou seja, o crescimento da organização depende da capacidade em transformar competências individuais em princípios organizacionais (Ding *et al.*, 2009).

A organização criadora de conhecimento é a que cria conhecimento de uma forma consistente, que o dissemina através da organização e que o concretiza em novos produtos e tecnologias (Choo, 2003). Contudo, poucos gestores compreendem a sua natureza porque não entendem o que é o conhecimento e desconhecem o que as organizações devem fazer para o explorar. Conhecimento não é processamento de informação objetiva, mas a capacidade de assimilar a visão e intuição tácita e subjetiva dos atores e utilizá-los em benefício da organização (Nonaka, 1991).

Para Tsoukas (1996), o conhecimento da organização é emergente, não é detido por um único agente, é em parte originado fora da organização, no contexto social em que está enraizada, e é por natureza incompleto, pois as expectativas normativas, as atitudes e as situações de interação podem sofrer mudanças.

Uma vez perdido, o conhecimento já não pode ser completamente recuperado, sobretudo o tácito que está imbuído nas pessoas e nos seus contextos. Para Calo (2008), seria então mais sensato que as organizações tentassem reter e preservar o conhecimento antes de ser perdido, do que tentar comprá-lo ou recuperá-lo. Simultaneamente, dada a variedade do conhecimento disponível, os gestores necessitam de meios para avaliar os diferentes recursos de conhecimento, saber quais os mais pertinentes para o negócio e atribuir-lhes prioridades (Massingham, 2004).

As organizações acumulam o conhecimento ao longo do tempo através de procedimentos, normas e regras. Embora a acumulação de conhecimento demore anos a concretizar-se, o conjunto de competências individuais e coletivas, se não for atualizado pode conduzir à inércia. A escolha com que são confrontadas as organizações é se devem desenvolver essas competências internamente ou estabelecer redes com outras organizações, ou ficar dependente de terceiros. A escolha deve ter em conta os objetivos que a organização se propõe atingir no futuro em relação às suas escolhas estratégicas e tecnológicas (Bhatt, 2000).

Kale *et al.* (2000) confirmaram a possibilidade das organizações adquirirem conhecimento dos parceiros em simultâneo com a proteção de comportamentos oportunistas, com base na criação de capital relacional e de uma abordagem integradora da gestão de conflitos. O capital relacional baseado na confiança mútua e na interação ao nível individual entre os parceiros da rede, cria as bases para a aprendizagem e transferência de conhecimento.

Simonin (1999) considera que, de entre todas as abordagens entre o detentor de conhecimento e o que procura o conhecimento, as redes estratégicas constituem o veículo mais adequado para internalizar as competências do outro.

Para Inkpen (1998), as redes organizacionais têm aumentado porque as organizações reconheceram que a autossuficiência é incapaz de lidar com uma envolvente que exige níveis crescentes de desenvolvimento estratégico, flexibilidade e inovação. Ao juntar organizações com bases de conhecimento e competências diferentes, as redes criam oportunidades únicas de aprendizagem entre os parceiros, o designado “laboratório para a aprendizagem”. Para explorar com sucesso as oportunidades de aprendizagem, as organizações têm de ultrapassar barreiras e o conhecimento a ser alvo de aprendizagem tem de ser acessível. As organizações têm de possuir a capacidade de aprender e serem dotadas de processos e sistemas para adquirir o conhecimento. A capacidade de aprender é uma competência organizacional que pode ser melhorada através da criação de uma base de conhecimento, do estabelecimento de relações que privilegiem o conhecimento, e da promoção cultural entre as organizações. Para aprender é preciso ter humildade e aceitar que outras organizações podem ser fontes valiosas de novo conhecimento.

Na opinião de Bhatt (2001), para capitalizar o conhecimento nas redes organizacionais, no contexto da sua criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação, as organizações necessitam de uma cultura organizacional e tecnológica e de técnicas organizacionais que valorizem e rentabilizem o conhecimento. O autor menciona que a transmissão do conhecimento em rede está centrada nas pessoas, nas tecnologias, ou técnicas; o foco exclusivo ou disjunto nas pessoas, tecnologias ou técnicas não permite às organizações sustentar as vantagens competitivas. É necessária a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas. Para Bhatt (2001), essa ação conjunta, associada à criação de um ambiente, como “aprendizagem-por-fazer”, é que permite sustentar vantagens competitivas organizacionais na partilha do conhecimento.

Segundo Sacomano e Escrivão (2000), as redes do conhecimento inter-organizacional permitem: (1) combinar as competências individuais e o conhecimento, para produzir valor; (2) implantar uma nova cultura que partilhe de boas práticas da sociedade do conhecimento e afete de maneira positiva as organizações, as suas estruturas e as próprias redes de relacionamento; e (3) direcionar o conhecimento para as organizações, valorizando os ativos intelectuais na otimização do conhecimento disponível.

2.4. Síntese sobre as Teorias

A figura 1 apresenta de forma resumida uma síntese sobre as principais teorias aplicadas nos relacionamentos inter-organizacionais.

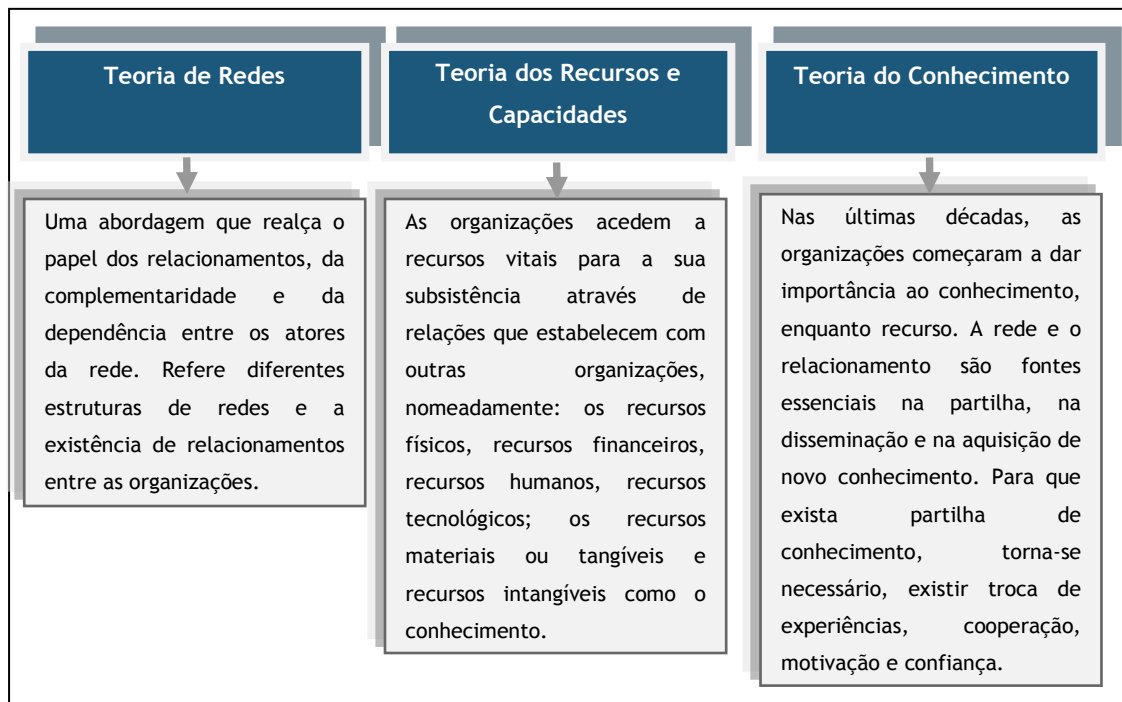


Figura 1 - Síntese sobre as teorias: Redes, Recursos e Capacidades, Conhecimento.

3. O Processo de Rede Inter-organizacional: Abordagens para o seu Estudo

O processo de rede inter-organizacional é um assunto complexo que tem merecido cada vez mais atenção, por diversos investigadores. Assim, neste capítulo pretende-se abordar os principais aspetos do processo de rede inter-organizacional, nomeadamente, algumas variáveis que foram agrupadas, segundo a investigação realizada, em: fatores organizacionais e influenciadores, o desempenho e a partilha do conhecimento inter-organizacional.

3.1. Fatores Organizacionais numa Rede Inter-organizacional

Um dos aspetos que se pode referir como fator organizacional no contexto das redes inter-organizacionais é a capacidade tecnológica. As organizações com um desenvolvimento tecnológico acentuado podem não ter pretensão para o estabelecimento de redes inter-organizacionais porque se consideram mais poderosas (Kogut, 1988). Todavia, uma outra perspetiva sugere que uma rede inter-organizacional é bem-sucedida, se uma organização, a partir do seu parceiro, aprender sobre a sua tecnologia, rotinas e perícia de gestão, entre outros aspetos (Barbeira *et al.*, 2012). Segundo Tidd *et al.* (2003), cooperar permite transferir, partilhar e disseminar conhecimento, bem como dinamizar um conjunto de competências de índole tecnológico, de mercado e organizacional, com vista a reforçar e a alcançar a competitividade da organização.

O papel da tecnologia e das pessoas na gestão do conhecimento é fundamental numa rede organizacional. Isto significa que as organizações são sistemas sociotécnicos, capazes de capturar as interconexões entre pessoas e tecnologia. Por exemplo, para que duas organizações colaborem de forma próxima, é essencial falarem a mesma língua e terem infraestruturas técnicas e logísticas físicas que facilitem a comunicação (Katz *et al.*, 2000).

Abordando um outro aspeto estrutural, a liderança, pode ter um papel central no estabelecimento de redes inter-organizacionais, porque é o líder que promove ou não os relacionamentos informais e/ou formais que vão estar na base dos relacionamentos (Senac, 2009).

A progressiva autonomia, responsabilização e prestação de contas nas organizações dão um novo alento à questão dos processos de liderança no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso eficaz e de qualidade. Existe uma

convicção por parte de alguns autores que, “o estilo de liderança constitui um fator que intervém com a maior importância na percepção do clima organizacional” (e.g., Carvalho, 1992, p. 29). Normalmente os líderes conseguem, com o seu estilo, influenciar tudo e todos dentro de uma organização.

A teoria comportamental salienta também o papel do líder no contexto organizacional, quando refere que o comportamento do líder influencia a relação entre si e os membros do grupo de trabalho e, em particular, os padrões da organização, canais de comunicação e formas de procedimento organizacional (Angeloni, 2003).

Assim, liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos de caráter pessoal, organizacional ou entre organizações (Syroit, 1996). Liderar corresponde à capacidade de transmitir cooperação, solidariedade, entusiasmo e adesão. Os processos de liderança requerem também um sistema de recompensas, de partilha, e de estabelecimento de redes externas de influência e de formação, que estimulem a iniciativa, desenvolvendo objetivos que levem à mudança cultural e organizativa desejada (Balkundi e Kilduff, 2006).

Outra característica dos relacionamentos inter-organizacionais e, em particular, da estrutura organizacional é a comunicação. Nesse sentido, Katz *et al.* (2000) referem que a realidade competitiva impõe formas de organização que privilegiem a comunicação e a integração entre os diversos subsistemas (social, técnico, informação e conhecimento, investigação e desenvolvimento, controlo e tomada de decisão), processos, tecnologias, recursos financeiros e outros. Os autores definem que subsistema social compreende as pessoas, com suas características fisiológicas e psicológicas, os níveis de qualificação (formação e experiência), relações sociais dentro da organização e as condições organizacionais do trabalho. O subsistema técnico compreende as tarefas a serem realizadas e as condições técnicas para a sua realização, envolvendo o ambiente de trabalho, as instalações, as máquinas, os equipamentos, as ferramentas e os procedimentos e normas operacionais, inclusive as condicionantes temporais para cada operação.

Outros autores (e.g., Geiger e Antonacopoulou, 2009) evidenciam a importância do tipo de comunicação que existe dentro das organizações, e a sua capacidade para criar inércias ou para ultrapassar obstáculos internos. Contudo, outros autores (Whittle *et al.*, 2008) corroboram esta ideia, sublinhando a importância da comunicação na resolução de problemas dentro das redes organizacionais, fazendo referência ao modo como as contradições verificadas, bem como as mudanças na assunção de papéis por parte dos intervenientes nos grupos de trabalho são aspetos que condicionam o desempenho das organizações. O reconhecimento de que existem diferenças e paradoxos entre as ações e procedimentos dos atores envolvidos (indivíduos, equipas, serviços, departamentos ou organizações) é de salutar,

pois permite que se possa evoluir para a melhoria pela aprendizagem e pelo incremento do desempenho (Rice, 2008; Smith e Lewis, 2011).

A comunicação intra e entre grupos nas redes organizacionais é realizada por vários meios: face a face, por e-mail, via intranet ou internet, entre outros, permitindo a disseminação, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento (Geiger e Antonacopoulou, 2009). O fluxo de informação é abrangente a toda a rede, colocando em interação diferentes intervenientes, bem como os diferentes contributos provenientes de diferentes áreas do saber. Por outro lado, o fluxo de informação é mediado por indivíduos, que percebem, processam essa informação, e lhe atribuem um valor específico. Consoante o valor atribuído à informação e à pertinência entendida da informação nesse contexto específico em que ela é partilhada (note-se que a mesma informação tem diferentes relevâncias consoante o contexto de investigação), assim esses indivíduos possibilitam que essa informação consiga passar ou, pelo contrário, que fique retida e anulada, enviesando o conhecimento partilhado, comprometendo a livre circulação da informação, e em última análise, o funcionamento da rede (Smith e Lewis, 2011).

A troca de informação pode efetuar-se entre membros no seio da organização e entre membros da organização e o meio envolvente. Gerir a informação é uma tarefa difícil porque a informação que derivada das pessoas é não estruturada, é antes emergente e criativa. Deste modo, ao enriquecer-se com múltiplas perspetivas de outras organizações torna-se mais sensível ao que se passa internamente (Bhatt, 2000).

Vários autores, entre os quais Katz *et al.* (2000), destacam o valor do trabalho em equipa para a gestão do conhecimento numa rede. Estes investigadores ressaltam que o trabalho em equipa está relacionado com os modos de explorar a base de conhecimento da organização e de se desenvolver estrategicamente como uma “organização que aprende”, ou seja, a vantagem de tomar decisões e de empreender ações que normalmente são mais independentes e com maior autocontrolo. As responsabilidades e os compromissos são bem definidos e a relação de lealdade inter-organizacional, em geral, é muito bem-sucedida e estabelecida.

A importância de se trabalhar em equipa melhora os níveis de confiança, cooperação e compreensão. Nesse ambiente, as melhorias não se estendem apenas às tarefas a serem realizadas, mas sobretudo configuram-se como forma de potencializar as vantagens das competências profissionais. A composição das equipas deve ser decidida analisando-se as competências profissionais das pessoas (conhecimentos, habilidades, qualificações e experiências) em função dos objetivos e metas da organização, das necessidades do projeto e das tarefas a serem realizadas. Nessa conjuntura, o trabalho em equipa tem singular significado, pois ajuda a instituir uma organização baseada na cooperação entre as pessoas;

favorece mais rapidamente a inovação e o trabalho em rede. As tecnologias de informação e a comunicação são extremamente importantes neste contexto, porque propiciam um funcionamento em rede intra-organizacional e inter-organizacional, o que sem elas seria impossível (Katz *et al.*, 2000).

Atendendo às características organizacionais e à sua influência para o estabelecimento de redes, pode referir-se que uma rede implica ainda um conjunto de desígnios organizacionais que devem ser tomadas em consideração (Ritter e Gemunden, 2003). Ao especificar é importante referir que a dimensão da organização pode afetar a propensão da estratégia de rede. As organizações de grande dimensão deverão recorrer mais largamente a redes organizacionais, que as organizações mais pequenas? Ou pelo contrário, as organizações de menor dimensão são as que devem assumir o estabelecimento de redes inter-organizacionais como medida estratégica para o seu desenvolvimento? Embora a maior parte dos estudos, particularmente de investigação empírica, tenham feito referência ao estabelecimento de relações de cooperação entre grandes organizações, para Mariti (1989), parece existir uma certa consciência de que estes relacionamentos podem ser também utilizados por organizações menores.

Um outro aspeto importante que se deve ter presente ao analisar uma rede inter-organizacional, principalmente quando este incida sobre interesses de carácter estratégico, é a influência que a localização geográfica tem sobre a forma de estabelecer este tipo de relacionamento. É possível o estabelecimento de redes inter-organizacionais numa região, país ou a um nível internacional (Williams, 2005). O alcance geográfico da rede reflete a motivação que dá lugar à sua formação (Walter, 2003).

Por outro lado, o período de duração estabelecido nos relacionamentos inter-organizacionais é também um aspeto fundamental, já que pode influenciar o grau de compromisso real adquirido pelas organizações (Franco, 2001). Uma rede organizacional pode ter um carácter temporal indefinido ou limitado. A relação pode ter uma vigência temporal limitada, depois da qual as partes podem receber a independência e a liberdade para contratar de novo, nas mesmas ou distintas condições, tal como o fizeram na primeira instância.

Resumidamente, sem uma compreensão correta dos aspetos organizacionais e estruturais, o funcionamento eficaz das redes pode ser muito incerto e arriscado (Franco, 2001). Portanto, de acordo com Osland e Cavusgil (1996), as percepções relativas a um determinado setor de atividade, as características das organizações envolvidas na rede, o tamanho da rede, entre outros aspetos estruturais, podem ser requisitos fundamentais para o sucesso da mesma.

Atendendo à influência do fator cultural nos relacionamentos segundo Shell (2001), um dos maiores erros que se pode cometer, é confiar mais em estereótipos do que em dados extraídos diretamente da fonte, quando se observa o parceiro organizacional.

A gestão colaborativa e a capacidade para trabalhar na cultura de uma outra organização são fatores que deveriam ser considerados para uma rede ter sucesso (Meirovich, 2010). De acordo com Lajara *et al.* (2003), as diferenças culturais criam muitas vezes problemas e frustrações entre as partes envolvidas na rede. Nestas circunstâncias, o desenvolvimento de mecanismos de comunicação, incluindo a utilização de sistemas de informação, poderá ser útil para ultrapassar estes constrangimentos e contribuir, assim, para solidificar as ligações entre os parceiros organizacionais. A aprendizagem dentro de uma rede pode também ser um fator chave para atenuar barreiras culturais. Conhecer a cultura organizacional do parceiro e compreender as suas reações no desenvolvimento da relação é um fator identificado para o sucesso das redes. Como refere Sousa (1997), a compatibilidade entre parceiros deve ir além dos aspetos intangíveis da cultura organizacional e incluir ativos e competências que, em conjunto, podem proporcionar novas vantagens competitivas às organizações.

A existência de uma cultura organizacional que estimule os membros das organizações para criar e partilhar conhecimento, revela-se com um fator relevante. A partilha e a disseminação do conhecimento na rede dependem da motivação existente no seio das organizações envolvidas (Soekijad e Andriessen, 2003; Argente-Linares *et al.*, 2012).

Mais que a importância estratégica da inovação, é saber o quê e como fazer para inovar e, também como usar melhor as infraestruturas existentes na organização (Franco, 2003). Sbragia *et al.* (2006) enfatizam mesmo que, dentro da organização, a inovação não ocorre por acaso. A inovação precisa de ser estimulada e ter uma unidade de investigação e desenvolvimento, que impulse a cultura na rede organizacional.

As estratégias inovadoras terão mais sucesso se forem executadas por trabalhadores do conhecimento. A confiança, a cooperação e a capacidade de inovação são qualidades que devem ser vivenciadas por todos os membros envolvidos no processo de rede. Davenport (2006) chega mesmo a afirmar que os trabalhadores do conhecimento são responsáveis por incentivar a inovação e o crescimento das redes organizacionais.

O quadro seguinte apresenta de forma resumida os principais fatores organizacionais e respectivos autores consultados que abordam o assunto nos relacionamentos inter-organizacionais.

FATORES ORGANIZACIONAIS	AUTORES
Capacidade tecnológica	Kogut (1988), Katz <i>et al.</i> (2000), Tidd <i>et al.</i> (2003), Barbeira <i>et al.</i> (2012)
Liderança	Carvalho (1992), D´Sousa (1996), Syroit (1996), Angeloni (2003); Sergiovanni (2004), Balkundi e Kilduff (2006)
Comunicação	Bhatt (2000), Rice (2008), Whittle <i>et al.</i> (2008), Geiger e Antonacopoulou (2009), Smith e Lewis (2011)
Trabalho em equipa	Katz <i>et al.</i> (2000)
Dimensão da organização	Mariti (1989), Ritter e Gemunden (2003)
Localização geográfica	Walter (2003), Williams (2005)
Período de duração	Franco (2001)
Setor de atividade	Osland e Cavusgil (1996), Franco (2001)
Cultura	Sousa (1997), Shell (2001), Lajara <i>et al.</i> (2003), Soekijad e Andriessem (2003), Meirovich (2010), Argente-Linares <i>et al.</i> (2012)
Inovação	Franco (2003), Davenport (2006), Sbragia <i>et al.</i> (2006)

Quadro 1 - Síntese dos autores referenciados na literatura que abordam os fatores organizacionais nas redes inter-organizacionais.

3.2. Fatores Influenciadores numa Rede Inter-organizacional

Os fatores influenciadores, tal como sucede com os fatores organizacionais, são de extrema importância num processo de implementação, desenvolvimento e manutenção de uma rede inter-organizacional. É de todo pertinente abordar-se diferentes conceitos que, segundo a pesquisa realizada, podem ser considerados como fatores influenciadores.

Após uma revisão da literatura, verifica-se a existência de um razoável corpo teórico e empírico que faz referência aos fatores chave para o sucesso e estabilidade de uma rede inter-organizacional (Franco, 2011). Com base nos estudos efetuados, uma explicação para o sucesso de uma rede organizacional vai de encontro às teorias sobre o comportamento competitivo, já que uma rede é considerada de sucesso, quando esta melhora a posição competitiva das organizações nela envolvida.

Wittmann *et al.* (2009) apresentam três tipos de explicações para o sucesso de uma rede. Uma explicação decorre da teoria baseada nos recursos. Uma segunda explicação, para o sucesso da rede organizacional, baseia-se na teoria baseada na competência. A visão relacional é o terceiro tipo de explicação para o sucesso cooperativo numa rede. Estes autores argumentam ainda que o sucesso destes três pontos de vista são complementares.

Para Shamdasani e Steth (1995), a compatibilidade é um elemento crucial que afeta as orientações, as capacidades e as atividades das organizações e, conseqüentemente o seu sucesso. Mais precisamente, no contexto organizacional, o grau de compatibilidade entre os parceiros tem sido identificado como sendo um fator importante de previsão do êxito ou fracasso de uma rede inter-organizacional.

Neste sentido, e segundo Taylor (2005), a compreensão e a compatibilidade nos objetivos e regras entre os parceiros envolvidos numa rede são pré-requisitos fundamentais para o sucesso do seu processo. Quando os parceiros não têm uma visão completa acerca do propósito da rede, algumas dificuldades podem surgir. Para Taylor (2005), se os objetivos de curto e longo prazo não forem compreendidos, a direção da rede pode ser incerta e arriscada. A compatibilidade nos objetivos dos parceiros é sublinhada com uma certa regularidade na literatura, porque muitos investigadores acreditam que as dificuldades e conflitos que ocorrem durante a fase de desenvolvimento do processo de rede deveriam ser identificados durante a negociação, isto é, na fase da formação da rede. Desta forma, a definição clara dos objetivos pode ser considerada crucial para o estabelecimento de redes organizacionais (Franco, 2011).

Paralelamente deve-se ter em consideração que, como em qualquer outro tipo de acordo, num relacionamento entre organizações existem mudanças. Cada acordo bilateral apresenta características diferentes e depende das necessidades de cada parceiro. Assim, o denominador comum para que a rede seja bem-sucedida é que cada rede descreva abertamente as suas necessidades (Wittmann *et al.*, 2009)

Para Lajara *et al.* (2003), e Franco (2010), a seleção do parceiro apropriado têm um impacto significativo no sucesso de uma rede inter-organizacional, mas desde que essa escolha determine uma conjugação de capacidades e recursos disponíveis para o relacionamento. Segundo Rai *et al.* (1996), a avaliação sistemática em relação ao parceiro é importante, quando não existe uma história de colaboração entre as organizações. Nestas circunstâncias, a importância dos critérios para a identificação e seleção dos parceiros será maior. Tanto a eleição do parceiro adequado quanto a seleção do pessoal chave para trabalhar num projeto de rede são considerados fatores relevantes para o êxito de uma relação desta natureza. Disparidades a nível da capacidade, esquemas de compensação e orientações culturais podem criar problemas na integração do pessoal num processo de rede inter-organizacional. Os

relacionamentos pessoais que se desenvolvem entre os parceiros e os outros recursos humanos envolvidos em projetos de rede são aspetos fulcrais para o seu sucesso. Neste sentido, a gestão de recursos humanos tem vindo a assumir-se como um importante desafio, quer ao nível teórico, quer em termos práticos no estudo do processo de rede inter-organizacional (Franco, 2010).

Quando se fala em fatores influenciadores questões relacionadas com o poder e/ou oportunismo também devem ser referidas. Tjosvold e Weicker (1993) examinaram o papel do poder numa rede organizacional. Estes investigadores definiram poder como “*a capacidade para impor metas, ou equivalente, como controlo sobre os seus recursos*” (p. 13). Tem sido amplamente argumentado que um excesso de poder é negativo para a compreensão da interação dentro e entre organizações. Nooteboom (1996, p.994) também definiu poder como “*oportunidades para alcançar algum interesse de uma forma que não se pode controlar*”.

Assim, importa sublinhar que o domínio completo de uma organização em relação à outra pode conduzir ao desinteresse e desintegração da rede inter-organizacional. Alguns autores salientam que em muitos casos, as organizações fortes preferem colaborar com organizações menores ou mais fracas, de modo a serem capazes de exercer controlo sobre as mesmas (Madhok, 2002; Culpan, 2009). Por outro lado, as organizações mais fracas, muitas vezes procuram um parceiro mais forte para eliminar os problemas e proporcionar-lhes competências.

Vários autores têm identificado a confiança entre os parceiros como um fator-chave que pode ajudar a minimizar as incertezas e reduzir a ameaça do oportunismo nas redes organizacionais (Ring e Van de Ven, 1992; Gulati, 1995; Anand e Khanna, 2000; Arino, 2003; Wuyts e Geyskens, 2005; Zaheer e Bell, 2005).

Trigo (2005) afirma que a confiança é um bem inestimável nas organizações em rede, característica do novo panorama económico onde qualquer empreendedor terá de se incorporar para aceder ao conhecimento. O planeamento e a confiança mútua constituem ingredientes essenciais em redes bem sucedidas.

De acordo com Arino (2003), as organizações envolvidas num contexto de relações baseadas na confiança, podem reduzir significativamente a procura de novos parceiros e podem facilmente decidir colaborar com outras organizações, nas quais já depositaram confiança.

Barbeira *et al.* (2012) argumentam que a confiança não só desempenham um papel importante no sucesso das redes, como também têm uma forte influência sobre a continuidade e a manutenção dos relacionamentos entre organizações. Simultaneamente, a confiança torna-se crucial para o acesso e partilha do conhecimento.

A confiança está associada à responsabilidade e ao compromisso. Trabalhar em rede conduz a um melhoramento dos níveis de confiança, compreensão, cooperação e compromisso organizacional (Franco *et al.*, 2011). Nesse ambiente, as melhorias não se estendem apenas às tarefas a serem realizadas, mas configuram-se, sobretudo, como forma de potencializar as vantagens das competências profissionais. Segundo Katz *et al.* (2000), relações que tem por base um compromisso forte conduzem ao cumprimento dos objetivos e metas das organizações envolvidas na rede.

Uma rede colaborativa é desenvolvida em consequência de laços de confiança e de uma comunicação produtiva. A confiança desenvolve-se com o tempo, à medida que os indivíduos avaliam a confiabilidade uns dos outros, com uma série de interações. A chave da propriedade social da confiança é a transitividade, ao permitir que uma confiança generalizada se estabeleça em amplas redes, cujos membros não têm contato extensivo uns com os outros (Katz *et al.*, 2000).

Por último, é importante referir que os relacionamentos inter-organizacionais podem ir desde o simples acordo verbal à assinatura de contratos/protocolos. Embora, as relações entre organizações sejam, geralmente, formais porque envolvem um protocolo (contrato) entre as partes envolvidas. Deve salientar-se que uma rede é um fenómeno, que nem de longe nem de perto se resume a um mecanismo formal (Hakanson e Johanson, 1988).

Nesta ordem de ideias, Lewis (1992) menciona que os relacionamentos informais são um ponto de partida natural para relações mais formais. Antes de assumirem compromissos, as organizações têm maior flexibilidade, bem como mais espaço para explorar o relacionamento com o parceiro e resolver questões que podem vir a causar problemas mais tarde. Segundo este mesmo autor, posteriormente, quando as organizações estiverem preparadas para assumir compromissos importantes, os contratos serão então utilizados para formalizar os entendimentos. Para Katz *et al.* (2000), a base do trabalho em rede é a confiança entre as partes que a formalização de contratos legais, ainda que na prática os contratos sejam utilizados sob a forma de acordos de colaboração.

O quadro 2 apresenta de forma resumida os principais fatores influenciadores e respectivos autores que abordam o assunto nos relacionamentos inter-organizacionais.

FATORES INFLUENCIADORES	AUTORES
Sucesso e estabilidade	Wittmann <i>et al.</i> (2009), Franco (2011)
Compatibilidade	Shamdasani e Steth (1995), Barbeira <i>et al.</i> (2012)
Definição clara dos objetivos	Taylor (2005), Franco (2011)
Seleção do parceiro	Rai <i>et al.</i> (1996), Shane (1998), Lajara <i>et al.</i> (2003), Franco (2010)
Poder e/ou oportunismo	Tjosvold e Weicker (1993), Madhok (2002), Culpán (2009)
Confiança	Ring e Van de Vem (1992), Gulati (1995), Das e Teng (1998), Anand e Khanna (2000), Katz <i>et al.</i> (2000), Arino (2003), Wuyts e Geyskens (2005), Trigo (2005), Zaheer e Bell (2005), Franco (2010)
Compreensão, cooperação e compromisso	Katz <i>et al.</i> (2000), Franco <i>et al.</i> (2011), Barbeira <i>et al.</i> (2012)
Contratos/protocolos	Hakanson e Johanson (1988), Lewis (1992), Katz <i>et al.</i> (2000)

Quadro 2 - Síntese dos autores referenciados na literatura que abordam os fatores influenciadores nas redes inter-organizacionais.

3.3. O Desempenho Inter-organizacional

É de extrema importância compreender a utilidade das redes inter-organizacionais, para além das suas definições e dimensões, através da avaliação dos resultados organizacionais. A descoberta do impacto dessas capacidades no desempenho organizacional pode proporcionar às organizações uma capacidade de redirecionar os investimentos e esforços, a fim de procurar um desempenho futuro mais competitivo (Cohen e Levinthal, 1990; Nonaka e Takeuchi, 1996; Davenport e Prusak, 1998; Dyer *et al.*, 2001; Augustine e Cooper, 2009).

No entanto, apesar de existirem muitos estudos sobre redes organizacionais, poucos têm analisado a sua inter relação com o desempenho organizacional (Wu *et al.*, 2009). Segundo Saxton (1997) e Vergauwen *et al.* (2009), não há nenhuma análise sistemática dos critérios associados ao desempenho inter-organizacional. A evidência empírica sobre este tema tem sido limitada (Baum *et al.*, 2000; Stuart, 2000) e poucos estudos têm fornecido evidências da relação desempenho e rede inter-organizacional (Ariño, 2003; Wu *et al.*, 2009). Assim sendo, a “medição” do desempenho numa rede é um tópico de investigação importante no domínio da gestão inter-organizacional (Ariño, 2003; Ritala *et al.*, 2008; Robson *et al.*, 2008).

Na teoria e na prática, a investigação sobre as redes inter-organizacionais identifica vários critérios, tanto de natureza financeira (objetiva) como não-financeira (subjetiva), para descrever o fenómeno. Contudo, de acordo com Ariño (2003) e Geringer e Hebert (1990), as medidas objetivas de desempenho são as mais frequentemente mencionadas na literatura.

Em relação aos critérios objetivos, são usados uma série de indicadores para quantificar os resultados das redes inter-organizacionais. Estas incluem medidas financeiras tradicionais, tais como lucro, o crescimento das vendas, número de exportações, entre outros (Leseure *et al.*, 2001; Leiblein e Reuer, 2004). Para Richard *et al.* (2008), o desempenho dos negócios abrange três áreas específicas dos resultados da organização: (i) o desempenho financeiro (lucro, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento), (ii) o desempenho do mercado (vendas, participação de mercado); e (iii) retorno dos acionistas.

Na verdade, a literatura indica que não há medidas adequadas, únicas e objetivas. Aliás, Bucklin e Sengupta (1993) afirmam que medidas objetivas de desempenho, tais como o lucro podem não refletir claramente a qualidade da rede organizacional. Além disso, as organizações envolvidas numa rede organizacional podem ter maus resultados financeiros, mas podem exceder as suas expectativas e alcançar os seus objetivos em relação à rede (Chong, 2008). Osland e Cavusgil (1996) também mencionaram o lucro, como uma medida objetiva, contudo, não é diretamente comparável entre diferentes setores e fases do ciclo de vida das redes inter-organizacionais. As medidas financeiras apresentam limitações e críticas, de acordo com Anderson e Narus (1990), para avaliar uma única dimensão do desempenho das redes inter-organizacionais.

Consequentemente, vários autores (Leseure, Shaw e Chapman, 2001; Ariño, 2003; Rahman, 2007) referem o uso de medidas subjetivas na avaliação do desempenho inter-organizational. Para estes últimos e outros autores (Navarro e Morales, 2001; Rahman, 2007) os critérios subjetivos são aqueles que devem ser adotados para medir o desempenho inter-organizational.

Geralmente, as redes inter-organizacionais bem sucedidas podem contribuir com benefícios que não são facilmente previsíveis e quantificáveis, tais como: a aprendizagem e os conhecimentos adquiridos (Hyder e Abraha, 2004; Bai e O'Brien, 2008), a satisfação do parceiro (Osland e Cavusgil, 1996; Leseure *et al.*, 2001) e o cumprimento dos objetivos das redes inter-organizacionais (Hatfield *et al.*, 1998; Ariño, 2003).

Nesta investigação foi pertinente identificar medidas subjetivas de desempenho numa rede inter-organizational. Foram considerados os objetivos de execução na rede, a satisfação dos parceiros e a aprendizagem organizacional, seguindo-se uma breve abordagem sobre os mesmos.

3.3.1. Objetivos de execução na rede

Hatfield *et al.* (1998) sugerem que uma rede pode ser melhor sustentada para alcançar objetivos/metaspas eficientes através dos resultados financeiros. Para estes investigadores as dificuldades para alcançar os objetivos financeiros numa rede organizacional são: (1) a insuficiência de tempo (isto é, as redes podem ser de curta duração ou esporádicas), (2) a estrutura complexa que está inerente ao processo de rede, e (3) uma incompatibilidade nos objetivos financeiros entre os parceiros que deveriam ser alcançados.

Contudo, o sucesso do relacionamento inter-organizacional não depende somente do ótimo desempenho para alcançar resultados financeiros, mas também da forma como os parceiros, pertencentes à rede, trabalham juntos e cumprem atividades e objetivos em conjunto (Taylor, 2005).

Nestas circunstâncias, a melhor condição para que um relacionamento inter-organizacional seja duradouro e mutuamente benéfico é que as partes envolvidas estejam realmente convencidas de que elas necessitam de um parceiro para alcançar os seus objetivos e metas organizacionais (Rai *et al.*, 1996).

A formação de redes deve ser precedida da clara definição dos objetivos e dos propósitos das organizações. Devem ser identificadas as habilidades e competências de cada organização e dos seus parceiros - quem faz o quê, quem sabe o quê, quem é bom em que tipo de tarefa ou atividade. Por meio da definição clara dos objetivos é possível saber, não apenas onde estão os conhecimentos específicos, úteis à rede, mas quais são os tipos de conhecimento que as organizações precisam para serem fortalecidas (Franco, 2011). A definição dos objetivos deve ser feita, em relação ao ambiente externo da organização e em relação aos indivíduos da sua rede de relacionamento: organizações, clientes, fornecedores e até competidores (Hatfield *et al.*, 1998; Ariño, 2003).

3.3.2. Satisfação dos parceiros

Alguns autores (Osland e Cavusgil, 1996; Leseure *et al.*, 2001) a fim de determinar o desempenho inter-organizacional de forma eficaz têm em consideração a satisfação dos parceiros envolvidos na rede.

Atendendo aos relacionamentos interpessoais e inter-organizacionais, Shamdasani e Sheth (1995) sugeriram três fatores relacionais para medir a satisfação e a continuidade numa rede: o compromisso, a competência e a compatibilidade. Os resultados da sua investigação mostraram uma correlação elevada entre a satisfação e a continuidade no processo de rede. Tanto a satisfação como a continuidade foram dimensões importantes na avaliação dos

relacionamentos organizacionais: a satisfação representou um sentimento acerca do relacionamento; as decisões de continuidade refletiram as expectativas futuras de continuação da rede. A satisfação é influenciada pelos resultados obtidos no passado (ou seja, o nível de competência do parceiro em termos de desempenho), enquanto a continuidade é influenciado por expectativas para o futuro da rede (ou seja, o grau de compatibilidade estratégica entre parceiros).

Segundo Hatfiel *et al.* (1994), os objetivos de cumprimento de eficiência tendem a aumentar a satisfação dos parceiros na rede, enquanto o cumprimento dos objetivos financeiros tende a reduzir o cumprimento dos objetivos gerais. Este resultado coincide com o estudo de Rahman (2007), ou seja, a avaliação de desempenho relativamente aos objetivos financeiros tende a ser enganosa, dada a diversidade de efeitos que existem para seguir uma estratégia de rede inter-organizacional.

Uma outra investigação que determinou os níveis presentes e futuros da satisfação no processo de rede deve-se a Walton (1996). Neste estudo foram testadas as seguintes dimensões específicas: (1) o planeamento, (2) a partilha de benefícios e/ou custos, (3) a especificidade de ativos, (4) a interdependência, (5) o intercâmbio de informação operacional e (6) o prolongamento ao longo do tempo. Contudo, só a partilha de benefícios e/ou custos teve impacto na satisfação futura do relacionamento.

O número de objetivos entre os atores numa rede e a sobreposição de alguns deles são duas variáveis que se encontram ligadas e que afetam a satisfação dos parceiros numa rede. Um exame aos objetivos estratégicos da rede sugere a existência de três variáveis que podem estar associadas com o desempenho das organizações envolvidas. Estas variáveis são, para Franco (2006) o tipo, o número e a divergência dos objetivos procurados pelos parceiros. Em conformidade com este investigador, a satisfação do parceiro permite avaliar todos os resultados numa rede.

A satisfação dos membros de uma organização tem impactos positivos no decurso da aprendizagem profissional (Davenport e Prusak, 1998). Segundo Franco (2006), a aprendizagem que se produz em qualquer processo de rede organizacional é função tanto do acesso ao conhecimento como da posse de capacidades para assimilar tal conhecimento de acordo com a satisfação dos membros da rede.

3.3.3. Aprendizagem organizacional

Para alguns investigadores (e.g., Inkpen e Crossan, 1995) os níveis de aprendizagem podem ser três: (1) nível individual, (2) nível de grupo e (3) nível organizacional. Também para Nonaka (1991) o processo de aprendizagem tem sido descrito como uma “espiral” de criação de conhecimento: começa a um nível individual, move-se para um nível de grupo e só depois para o nível organizacional.

Segundo Reissner (2005), a aprendizagem num contexto de rápida mudança é suportada por uma aprendizagem contínua ao longo da vida. Isto implica que a aprendizagem seja criadora de sentido, como conceito mais vasto que o conhecimento teórico. O desafio neste processo é ligar o conhecimento ao contexto, ou seja, ao vivido, e o melhor meio de o fazer é através de um processo narrativo.

Estudos sobre aprendizagem organizacional identificam, de uma forma consistente, dois níveis de aprendizagem (Hamel, 1991). Um destes níveis, o que mais vezes é referenciado na literatura, prende-se com a aquisição de novas capacidades e conhecimentos. O outro nível de aprendizagem é aquele que envolve o desenvolvimento de um novo mapa cognitivo. De acordo com Osland e Yaprak (1995), os resultados provenientes deste último nível de aprendizagem incluem novos paradigmas, normas organizacionais, missões e estratégias.

A aprendizagem organizacional verifica-se quando existe uma transferência bem sucedida de aprendizagens individuais, desenvolvidas por cada um dos membros, para o sistema de crenças da organização, que inclui a relação entre o “saber-fazer” e o “saber-porquê” (Huy, 1999). A dimensão emocional da aprendizagem está relacionada com a recetividade organizacional e com a mobilização coletiva para a ação (Huy, 1999). As organizações devem aprender a partir das experiências anteriores, desenvolvendo competências na identificação de parceiros, na negociação da colaboração, na gestão e monitorização da colaboração, e na capacidade de perceber quando devem terminar de colaborar na rede (Simonin, 1997).

Neste contexto, investigação teórica e vários estudos empíricos (Chaston, 1999; Dussauge *et al.*, 2000; Steensma e Lyles, 2000; Hillebrand e Biemans, 2003; Dahlstrom e Ingram, 2003; Hyder e Abraha, 2004; Balkundi e Kilduff, 2006; Bai e O'Brien, 2008) têm sugerido as redes organizacionais como mecanismos/plataformas para a aprendizagem organizacional, permitindo às organizações o acesso a capacidades e competências dos seus atores/parceiros.

Basly (2007), Das e Kumar (2007) e Chen *et al.* (2009) consideram que as redes são relações cooperativas orientadas para a aprendizagem, e que os parceiros, em geral, têm uma intenção explícita de aprender, e demonstraram que esta intenção, bem como o conhecimento enraizado nas rotinas organizacionais, têm uma influência positiva nos fatores subjacentes aos mecanismos de aprendizagem.

Segundo Franco (2001, 2006), a aprendizagem que se produz em qualquer processo de rede organizacional é função tanto do acesso ao conhecimento como da posse de capacidades para assimilar tal conhecimento. O desenvolvimento de redes pode ser o método mais rápido e eficaz para adquirir conhecimentos. Paralelamente, a aprendizagem e a transferência de conhecimento estão a tornar-se um instrumento fulcral nos relacionamentos entre as organizações (Kluge *et al.*, 2002).

Hillebrand e Biemans (2003) identificaram quatro passos que podem ocorrer no processo de aprendizagem inter-organizacional. O primeiro passo envolve a participação de uma organização no meio envolvente para a identificação de novos conhecimentos. O segundo passo prende-se com a transferência de conhecimento. Uma vez identificada a informação, é necessário transmiti-la. Estas ligações estruturais influenciam não só a capacidade para a identificação de novo conhecimento, mas também a sua transmissão. O terceiro passo envolve a utilização de processos de conhecimento. Após transferência do conhecimento na rede, este conhecimento é utilizado para alcançar um resultado, que corresponde ao quarto passo.

Steensma e Lyles (2000) referem que é vital para as organizações possuírem capacidade de extrair conhecimento e competências através do estabelecimento de redes. A aprendizagem opera a três níveis: individual, grupo e organizacional, e envolve processos diferentes: interpretação, integração e institucionalização. Os maiores obstáculos à aprendizagem decorrem de situações em que as competências dos parceiros são demasiado similares o que origina uma situação sem incentivos, ou demasiado grandes o que cria dificuldades de interpretação. Outros obstáculos estão associados a uma abordagem que privilegia o curto prazo em detrimento de uma aprendizagem incremental de resultados a longo prazo e, a associação da aprendizagem e do desempenho, o que nem sempre acontece pois o medo do mau desempenho no curto prazo pode prejudicar a aprendizagem, a qual, em regra, leva tempo a produzir resultados.

Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) confirmaram o efeito positivo da aprendizagem formal e informal, bem como, o seu efeito complementar no processo de aprendizagem das redes organizacionais. O efeito do processo de aprendizagem formal diminui à medida que a colaboração aumenta, tendo um excesso de formalização uma consequência negativa na

aprendizagem. Por outro lado, o efeito do processo informal de aprendizagem do conhecimento tácito mantém um crescimento constante.

Larson *et al.* (1998) estudaram a problemática da aprendizagem inter-organizacional. Os autores abordam a dimensão integradora da aprendizagem no modo como os resultados são produzidos, e a dimensão distributiva que trata o modo como os resultados conjuntos são distribuídos, sendo um processo dinâmico entre produção e captação do conhecimento que se desenvolve num contexto específico.

A aprendizagem organizacional pode ser impedida por falta de motivação e capacidade de absorver e comunicar o conhecimento entre os parceiros. Dinâmicas de poder, oportunismo, e estratégias de aprendizagem assimétricas são barreiras ao conhecimento conjunto. Todavia, vontade de aprender, confiança e orientação de longo prazo são alavancas desse conhecimento (Franco, 2003).

3.4. Partilha do Conhecimento numa Rede Inter-organizacional

Organizações vistas como sistemas de conhecimento representam a natureza cognitiva e social do conhecimento organizacional, bem como a sua incorporação na prática e nas cognições individuais (Bhatt, 2002; Hustad, 2004).

Para a partilha do conhecimento numa rede organizacional, torna-se necessário, segundo Soekijad e Andriessen (2003), existir troca de experiências, cooperação, cultura organizacional, motivação, estabelecimento de relações fortes, grupos coesos e confiança mútua, entre as diferentes organizações.

A partilha de conhecimento não se processa de forma aleatória, pois obedece a condicionantes específicos. Deve existir um ambiente que promova a colaboração e a confiança, e os indivíduos devem sentir-se recompensados pelo seu esforço. Estas condições são um estímulo à partilha de conhecimento numa rede inter-organizacional (Abdullah *et al.*, 2011).

Kluge *et al.* (2002) referem que o conhecimento atingir o seu valor máximo, quando são criadas redes do conhecimento. Isto implica determinar quem tem acesso ao conhecimento, como é gerido, como é disseminado e que ferramentas a adotar no intuito de auxiliar a transferência do conhecimento.

A rede, a interação, o relacionamento e a cooperação são fontes essenciais na aquisição, na partilha, e na disseminação de conhecimento. Adicionar valor ao conhecimento existente é uma premissa nobre para atingir o patamar da excelência. Todas estas fontes permitem, na presença de um ambiente de comunicação, integridade, transparência e confiança, a aquisição e transferência de conhecimento sedimentado (Davenport e Prusak, 1998).

Boekhoudt e Van (2004) mostram como pequenas organizações se podem organizar entre si, por similaridade de objetivos, com outras organizações de conhecimento (universidades, institutos de pesquisa e desenvolvimento e outras), e formar redes de conhecimento.

Gold *et al.* (2001) referem como é importante para uma organização gerir o conhecimento interno, bem como o que provem do ambiente externo. Os autores identificam como processos de gestão do conhecimento: a) captura, transferência e uso; b) aquisição, colaboração, integração e experimentação; c) criação, transferência, agrupamento, integração e exploração; d) criação, transferência e uso; e) criação e processamento.

Na formação de redes, Hustad (2004) considera que as particularidades locais como cultura, o contexto, o ambiente organizacional e outras devem ser tidas em consideração, especialmente no estabelecimento de políticas centralizadas para gestão do conhecimento. As organizações podem ser vistas como coletivos sociais e sistemas de conhecimento, onde são enfatizados os quatro princípios do processo social do conhecimento: criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação.

A partilha de conhecimento entre organizações tem sido suportada por diversos autores como sendo uma mais-valia na produção de conhecimento e na adaptação das organizações às novas realidades (Agasisti, 2009; Johansson 2004, 2007, 2011; Klein, 2008). As redes organizacionais são fatores fundamentais para a produção de conhecimento e, dependem do tipo de organizações, de produção, localização geográfica (Huggins *et al.*, 2011), da capacidade de inovação da região, da competitividade e do tipo de gestão estratégica adotada (Tang *et al.*, 2008). Permitem um *feed back* que possibilita a prevenção em situações de risco e, acima de tudo, de autoconhecimento que pode ser uma mais-valia na compreensão de problemas internos no seio das organizações (Franco, 2006).

As redes do conhecimento podem ser estabelecidas não de uma forma aleatória, ocasional ou simplesmente conveniente, mas pelo contrário, podem seguir um rumo próprio que corresponda às estratégias das organizações envolvidas (Johansson, 2011).

Quando está em causa a circulação de saberes através de um fluxo de conhecimento que deve ser pensado e operacionalizado de acordo com um processo de gestão estratégica, importa usar as ferramentas certas para que o sucesso e a diferenciação perante outras organizações

possam ser alcançados. Assim, nas redes do conhecimento inter-organizacional, é importante usar ferramentas e procedimentos sofisticados que sejam capazes de articular estes saberes e coloca-los em interação através de uma linguagem organizacional comum (Klein, 2008).

Os laços estabelecidos entre diferentes tipos de organizações podem ser considerados como formas de potencializar o desenvolvimento do conhecimento, permitindo a inovação nos processos comerciais. No entanto, para que o processo de transferência de conhecimento possa ser bem-sucedido, as relações entre os vários intervenientes deve ser mediada por atores que trabalham em conjunto (Yusuf, 2008). Estes mediadores do conhecimento podem adotar diferentes formas, em que uns estão mais vocacionados para lidar com o conhecimento codificado, outros com o conhecimento tácito, e outros com ambos os tipos de conhecimento.

Segundo um estudo efetuado entre universidades do Brasil (Quintella *et al.*, 2009), verificou-se a existência daquilo a que os autores denominam de fenómeno de “pequenos mundos” dentro da rede do conhecimento. Os autores consideram que apesar do aumento do tamanho da rede de conhecimento entre universidades, existem determinados atores, ou intervenientes, em lugares-chave, responsáveis pelas ligações existentes que seriam fulcrais e indispensáveis, pois passaria por eles a manutenção das ligações inter-organizacionais.

Os mesmos autores referem que a existência de atores, ou intervenientes, que denominam de *cut-point* são de extrema importância, pois são eles que permitem o estabelecimento de ligações fulcrais dentro de uma rede, ou pelo contrário impedem a passagem do fluxo de informação inviabilizando a rede, ou até condicionar o contato e o estabelecimento de novas ligações com outras redes (Quintella *et al.*, 2009).

Por outro lado, dentro dos grandes grupos de investigação que constituem uma rede, são criados novos grupos de liderança, comportando-se, estes pequenos grupos, como uma rede por si só, ou seja, através das relações de liderança estabelecidas, encontra-se as redes dentro de redes maiores. No entanto, estas novas e mais pequenas redes do conhecimento mantém a sua identificação e interdependência com a rede maior que lhe deu origem (Quintella *et al.*, 2009).

A partilha de conhecimento não se processa de forma aleatória, mas obedece a condicionantes específicas. Os autores Abdullah *et al.* (2011) concluíram que a partilha de conhecimento requer um ambiente positivo que promova a colaboração e a confiança, em que os intervenientes se sintam recompensados pelo seu esforço. Estas condições são um estímulo à partilha de conhecimento.

Quanto mais diversificada for a rede, maiores poderão ser as suas potencialidades. Quanto mais variada for a experiência profissional e o aporte de conhecimento dos intervenientes, mais produtivos serão os resultados dessas interações (Johansson, 2007). Uma forma de provocar a interseção de diferentes conhecimentos é trazer para dentro da organização, profissionais de diferentes áreas do saber, de diferentes campos de especialização, mas também de diferentes idades, etnias, diferentes países de origem, com hierarquias distintas dentro das organizações, etc. (Whetten, 2003).

Por vezes, as próprias organizações promovem uma espécie de miopia, dando prioridade à falta de conhecimento ao invés da transferência de conhecimento, de modo a assegurar o controlo e a imutabilidade da rede. Assim, cabe aos líderes a capacidade de ver mais além, de identificar os paradoxos e os dilemas, e de estabelecer ligações para lá do que a rede de trabalho inicialmente lhes permite, usando de técnicas próprias: gerindo a unidade e a diversidade quando se trata de trabalho voltado para o interior da organização, e usando o diálogo e a confrontação quando se trata de trabalho voltado para o exterior da organização (Ospina e Saz-Carranza, 2010).

Neste contexto, uma análise detalhada do processo do conhecimento organizacional, permite identificar três dimensões: aquisição de conhecimento, transformação do conhecimento e a aplicação do mesmo (Gold *et al.*, 2001). O conjunto integrado destas três capacidades do processo do conhecimento são designadas de capacidade absorptiva (*absorptive capacity*) (Cohen e Levinthal, 1990). Baseada nas contribuições destes autores, a capacidade absorptiva é definida como a capacidade que uma organização possui para reconhecer o valor de novo conhecimento externo, a assimilação do mesmo e a sua aplicação. Khamseh e Jolly (2008) consideram a capacidade de absorção como um dos pilares de excelência que exerce influência no modo como se processa a transferência de conhecimento nas redes organizacionais.

3.4.1. Aquisição do conhecimento

Os processos de gestão do conhecimento relacionados com a aquisição correspondem à obtenção de conhecimento. De acordo com Gold *et al.* (2001), vários termos têm sido usados para descrever esses processos: aquisição, procura, geração, criação, captura e colaboração. No entanto, todos esses termos têm em comum a acumulação de conhecimento.

Grant e Baden-Fuller (2004) mencionam que as organizações cada vez mais tentam encontrar e criar conhecimento. Para os referidos autores, o acesso ao conhecimento em detrimento da sua aquisição, é o motivo principal para a formação de redes com base no conhecimento. Portanto, conforme destaca Inkpen (1996), a partilha de tecnologia, relações pessoais e

relações inter-organizacionais têm sido apresentadas como formas que apoiam a aquisição, acumulação e fomentação do conhecimento.

A criação e aquisição de conhecimento organizacional exigem a partilha, disseminação e colaboração das experiências pessoais dos colaboradores de uma organização. A colaboração entre os colaboradores é portadora das diferenças individuais (por exemplo: dimensão cognitiva, preferências de ferramentas ou métodos, experiências, etc.), que podem ser usadas para criar conhecimento (Gold *et al.*, 2001).

A inovação, um outro aspeto da aquisição, é a criação de novo conhecimento a partir da aplicação de conhecimento já existente. É necessário um esforço combinado e um alto grau de experiência no reconhecimento e captura de novo conhecimento (Meier, 2011).

Para Grant e Baden-Fuller (2004), o acesso ao conhecimento em detrimento da sua aquisição, é o motivo principal para a formação de redes com base no conhecimento. Neste caso, a eficiência de integração é otimizada através das organizações com especialização em áreas diferentes do conhecimento e ligadas em redes. A propensão das organizações para estabelecerem redes para aceder e integrar novo conhecimento é tanto maior quanto maior a incerteza associada às necessidades de conhecimento no futuro (Gold *et al.*, 2001).

Yli-Renko *et al.* (2001) confirmaram que a interação social e as ligações estabelecidas na rede têm uma relação positiva com a aquisição de conhecimento e que estão relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos, diferenciação tecnológica e eficiência das vendas, tendo um efeito mediador entre o capital social e a utilização de conhecimento.

As organizações adquirem conhecimento de um parceiro numa rede quando entram numa nova área de negócio, e desenvolvem novas competências, ou aderem à perícia e competências que o parceiro aporta na rede (Baum *et al.*, 2000). Neste contexto, as redes oferecem oportunidades para criar conhecimento que pode ser replicado na organização.

Kale *et al.* (2000) confirmaram a possibilidade das organizações adquirirem competências dos parceiros em simultâneo com a proteção de comportamentos oportunistas, com base na criação de capital relacional e de uma abordagem integradora da gestão dos conflitos. O capital relacional baseado na confiança mútua e na interação ao nível individual entre os parceiros da rede cria as bases para a aprendizagem e transferência de *know how*, contribuindo para diminuir o comportamento oportunista.

3.4.2. Transferência do conhecimento

Grant (1996) considera a transferência, agregação, apropriação e especialização como características do conhecimento necessárias à criação de valor numa rede inter-organizacional. A transferência de conhecimento é um processo complexo que depende, em grande parte, das características das organizações, mas também do tipo de gestão estratégica que elas adotam (Siegel *et al.*, 2003, 2007).

Grant e Baden-Fuller (2004) referem que as organizações servem, em simultâneo, como mecanismos de transferência de conhecimento social e fontes de criação de novo conhecimento ou aprendizagem. As organizações investem nos ativos que correspondem a combinações de competências atuais e expectativas de oportunidades futuras, o que equivale a dizer que detêm um portfólio de opções ou plataformas sobre desenvolvimentos futuros. A persistência de diferenciais de performance entre organizações reside na dificuldade de transferir e imitar conhecimento (Gold *et al.*, 2001).

Simultaneamente, a transferência de conhecimento poder dotar as organizações de um *know-how* necessário à orientação do rumo dessa organização, ou seja, posiciona a organização num patamar privilegiado, que lhe permite a adoção dos melhores caminhos a seguir, de uma forma pensada e inteligente, designado por conhecimento estratégico (Agasisti, 2009).

A transferência do conhecimento associada ao conceito de rede corresponde ao processo pelo qual cada parceiro de uma rede é influenciado pela experiência do outro. São estas redes de conhecimento que permitem otimizar os processos de investigação, bem como a regulação da implementação dos conhecimentos adquiridos (Argote e Ingram, 2000).

A transferência de conhecimento entre organizações é um processo de propagação do saber e do saber-fazer, com vantagens para os seus intervenientes. Como benefícios, permite que, pela partilha, novos conhecimentos sejam adquiridos, que esses conhecimentos sejam organizados segundo novas formas de gestão do conhecimento. Mas a transferência de conhecimento não é apenas útil para as organizações intervenientes, ou para a área geográfica em que estão localizadas, os benefícios podem ser bem mais vastos e abrangentes, com contributos significativos, quer para a região quer para o próprio país (Robinson e Adams, 2008).

Kamseh e Jolly (2008), na revisão da literatura sobre transferência de conhecimento em redes organizacionais, identificaram quatro categorias de fatores que em conjunto ou isoladamente exercem influência na rede inter-organizacional: (1) natureza e características do conhecimento a ser transferido, (2) capacidade de absorção, (3) comportamento recíproco dos parceiros e (4) a natureza da atividade da rede.

Argote e Ingram (2000) consideram que o fator chave na transferência de conhecimento não é o conhecimento original do detentor mas a extensão pela qual o recetor adquire esse conhecimento e o utiliza nas suas operações. Estes investigadores exploram os mecanismos organizacionais que aumentam a capacidade de absorção, pouco explorados na literatura, nomeadamente práticas de gestão de recursos humanos, tais como, a interação das competências e da motivação, a compensação baseada no desempenho e níveis elevados de comunicação interna, todos com uma influência positiva no aumento da capacidade de absorção.

Resumidamente, a formação de redes, pela estimulação da transferência de conhecimento, é um empreendimento significativo para a criação de novos conhecimentos (Hustad, 2004). A transferência de conhecimento manifesta-se através das mudanças nos níveis de conhecimento e de desempenho dos recetores desse conhecimento (Inkpen e Tsang, 2005).

3.4.3. Aplicação do conhecimento

Os processos de aplicação do conhecimento correspondem à utilização do conhecimento. De acordo com Gold *et al.* (2001), pouca atenção tem sido dada aos resultados da aplicação do conhecimento, que parece ser amplamente assumida ou incluída como oposta ao conhecimento explicitamente tratado. Por exemplo, Nonaka e Takeuchi (1996) discutem a habilidade de uma organização na criação do conhecimento, mas parecem assumir que, quando o conhecimento é criado, ele vai ser automaticamente aplicado.

Segundo Gold *et al.* (2001), para uma organização se manter competitiva deve criar, capturar e aplicar conhecimento organizacional, devendo esse conhecimento ser agrupado com as experiências para posteriormente ser compartilhado.

O conhecimento diferenciado dos colaboradores deve ser integrado para maximizar a eficiência, ou seja, a organização deveria integrar os conhecimentos especializados dos colaboradores para posteriormente os aplicar (Gold *et al.*, 2001; Leis, 2009).

Meier (2011) referencia que a gestão do conhecimento nas redes está associada aos resultados da criação, transferência e aplicação do conhecimento. Refere, simultaneamente, que estes são determinados pelas características do conhecimento, do parceiro da rede e pela interação com o mesmo na gestão ativa do conhecimento. Este autor concluiu que a investigação se tem focado na relação entre os referidos fatores e a transferência de conhecimento, permanecendo por explorar as relações com a criação, retenção e aplicação do conhecimento.

Assim, a criação de conhecimento é um ato individual, são as pessoas que aprendem não as organizações, e o objetivo principal das organizações é a aplicação do conhecimento à produção de bens e serviços. Dados os ganhos de eficiência associados à especialização, o objetivo das organizações é a integração do conhecimento especializado de múltiplos indivíduos, reconciliando os objetivos conflituais dos seus membros e levando-os a estabelecer formas de cooperação (Meier, 2011).

4. Proposta de um Modelo Concetual de Análise e suas Dimensões

4.1. Descrição do Modelo

A partir da revisão da literatura efetuada, constata-se que nos processos de rede inter-organizacional, o conhecimento desenvolve-se através de ações e interações dos membros/atores de uma organização (Nonaka e Takeuchi, 1996). Desta forma, as atividades mais valiosas na criação do conhecimento devem centrar-se na criação de redes do conhecimento (Buchel e Raub, 2002). As redes e as relações organizacionais constituem os vetores fundamentais da comunicação, da interação, da partilha e da difusão do conhecimento (Rolo, 2005).

Atendendo a estas premissas e à revisão da literatura efetuada, é proposto um modelo concetual de análise (Figura 2) para o estudo de redes inter-organizacionais como forma de partilha do conhecimento.

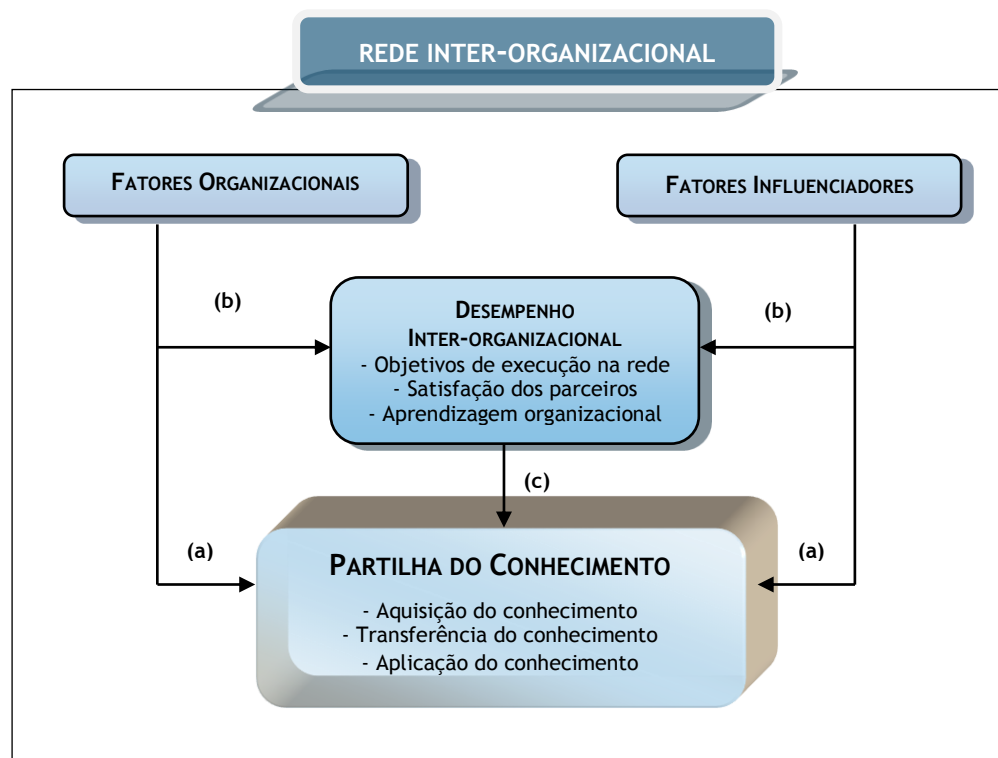


Figura 2 - Modelo concetual de análise.

4.2. Explicação das Dimensões do Modelo

I) Factores organizacionais e influenciadores *versus* partilha do conhecimento

- (a) O sucesso da partilha de conhecimento, através de redes, depende de uma série de fatores organizacionais e influenciadores. Exemplo de fatores organizacionais condicionantes da partilha do conhecimento são: capacidade tecnológica (Tidd *et al.*, 2003), a liderança (Balkundi e Kilduff, 2006), a comunicação (Agarwall *et al.*, 2010), informação (Bhatt, 2000), trabalho em equipa (Katz *et al.*, 2000), confiança, compreensão e cooperação (Barbeira *et al.*, 2012), dimensão da organização (Ritter e Gemunden, 2003), localização geográfica (Walter, 2003), período de duração (Franco, 2001), setor de atividade (Franco, 2001), cultura (Argente-Linano *et al.*, 2012) e inovação (Arbussà e Coenders, 2007).

A confiança (Carson *et al.*, 2006; Fink *et al.*, 2008; Robson *et al.*, 2008), o controle e o equilíbrio de poder (Heimeriks e Duysters, 2007), a compatibilidade (Heimeriks e Duysters, 2007), a seleção dos parceiros (Franco, 2010), o estabelecimento de contratos formais/informais (Katz *et al.*, 2000) são alguns dos fatores influenciadores determinantes descritos na literatura.

Com estas dimensões no modelo proposto, pretende-se dar resposta à seguinte questão:

Q1: *Quais são os fatores organizacionais e influenciadores que têm maior relevo no contexto de uma rede e de que forma podem ou não influenciar a partilha do conhecimento?*

II) Factores organizacionais e influenciadores *versus* desempenho inter-organizacional

- (b) Um outro aspeto importante do modelo é o desempenho inter-organizacional. Muitos são os trabalhos que procuram relacionar o desempenho organizacional a diversas variáveis, sejam elas do contexto interno da organização, do seu contexto externo ou como algo que emerge da relação entre esses dois ambientes. Por exemplo, quando analisadas de forma individual, a tecnologia, a cultura organizacional e a estrutura organizacional têm sido relacionadas positivamente com o desempenho organizacional (Baum e Wally, 2003; Tidd *et al.*, 2003). No entanto, estas variáveis, quando abordadas à luz da literatura dos relacionamentos inter-organizacionais através de mecanismos de conhecimento, apresentam uma escassez de trabalhos capaz de comprovar tal relação.

Conforme Gold *et al.* (2001), a avaliação do desempenho inter-organizacional à luz dos fatores organizacionais e influenciadores das organizações poderia contribuir para uma análise mais robusta do desempenho organizacional. Mais especificamente, a organização deveria experimentar os efeitos da aprendizagem ao longo do tempo e ser capaz de melhorar as suas capacidades de conhecimento, criando, assim, mais partilha de conhecimento (Chen *et al.*, 2009).

Com estas dimensões no modelo proposto, pretende-se dar resposta à seguinte questão:

Q2: Em que medida os fatores organizacionais e influenciadores podem ou não influenciar o desempenho inter-organizacional?

III) Desempenho inter-organizacional versus partilha do conhecimento

(c) Por último, de acordo com o modelo, propõe-se que a partilha do conhecimento ocorra por etapas: a primeira etapa (aquisição) envolve a participação das organizações para a identificação de novos conhecimentos. O segundo passo está relacionado com a conversão de conhecimentos. Após a informação ter sido identificada deve ser transmitida. Estas ligações estruturais influenciam a capacidade de identificar novos conhecimentos, como também a sua transmissão. A terceira etapa (aplicação), que pode ocorrer na rede inter-organizacional, envolve o uso dos conhecimentos adquiridos. Após a transferência de conhecimento em rede, esse conhecimento é utilizado para alcançar um resultado (Gold *et al.*, 2001). Os resultados da aquisição, transferência e aplicação do conhecimento são determinados pelas características do conhecimento e pela gestão ativa do conhecimento numa rede inter-organizacional (Meier, 2011).

Cohen e Levinthal (1990) estabeleceram uma importante ligação entre as competências de aprendizagem e a criação de conhecimento. Estes autores sustentam que a expansão do conhecimento está dependente da intensidade da aprendizagem e de uma compreensão prévia dos conceitos, a que chamam de capacidade de absorção. A capacidade de absorção refere-se à competência de uma organização em assimilar e replicar novo conhecimento adquirido através de fontes externas (Chen, 2004 e 2007). Davenport e Prusak (1998) abordam esta questão no sentido das organizações fruírem de estratégias para transferir o máximo de conhecimento através da aprendizagem ou através da utilização de pessoas com muita experiência e conhecimento para aconselhar outras pessoas com menos experiência e conhecimento.

Com estas dimensões no modelo proposto, pretende-se dar resposta à última questão:

Q3: Em que medida o desempenho inter-organizacional pode ou não influenciar a partilha do conhecimento?

II PARTE - ESTUDO EMPÍRICO

5. Metodologia

Na segunda parte desta investigação inicia-se com o contexto de análise e com as considerações metodológicas. Mais precisamente, neste capítulo, começa-se por fazer uma contextualização das organizações de ensino superior e hospitalares em Portugal, bem como por apresentar as estratégias metodológicas para o estudo da rede inter-organizacional do conhecimento das organizações envolvidas.

5.1. Contextualização das Organizações de Ensino Superior Politécnico e Hospitalares em Portugal

Como referido no início deste trabalho e atendendo à problemática definida para esta investigação, é pertinente estudar de que forma as organizações de ensino superior politécnico e organizações hospitalares apresentam mecanismos para a partilha do conhecimento em rede. Deste modo, antes de descrever os procedimentos metodológicos seguidos nesta investigação, faz-se uma breve caracterização e contextualização atual das organizações de ensino superior politécnico e hospitalares em Portugal, que são as organizações onde incide esta investigação.

5.1.1. O ensino superior politécnico em Portugal

Segundo Engwall (2007), as organizações de ensino superior são fundamentais para o desenvolvimento e prosperidade dos países da sociedade moderna. Os sistemas de ensino superior têm sido ampliados, envolvendo a criação de novas organizações e o crescimento das já existentes. Apresentam-se mais diversificadas, não só no tipo de organização, mas também na diversidade de alunos e programas de estudo oferecidos (Melo *et al.*, 2008). O ensino superior também se tornou mais internacional, envolvendo uma maior mobilidade de estudantes, docentes e não docentes, criando pressões para a harmonização das qualificações (Brennan e Shah, 2000; Amaral, 2003). Todos estes fatores são determinantes para o fluxo de conhecimento dentro das organizações e entre organizações.

Nestes últimos anos, o ambiente que envolve o ensino superior sofreu consideráveis alterações. O aumento da concorrência, a mudança na estrutura etária dos alunos, as restrições financeiras, as alterações no sistema de financiamento, são algumas das condicionantes do ensino superior (Lam, 2001; Lam e Pang, 2003). Paralelamente, a realidade atual mostra que, para além do menor número de candidatos, as organizações de ensino superior portuguesas ainda enfrentam a concorrência internacional proveniente da abertura

das fronteiras pela União Europeia, especialmente após a uniformização do ensino superior europeu, proveniente do Processo de Bolonha (Portela *et al.* 2007; Rosa e Amaral, 2007; Veiga e Amaral, 2009).

Em termos históricos, durante a maior parte do século XX, o ensino superior moldou-se pelas normas da ciência, da democracia, da necessidade de uma população educada, de forma a obter preservação cultural. Mas com a chamada sociedade do conhecimento, o ensino superior passou a ser reconhecido por políticos, industriais, e alguns académicos, não apenas como um criador e transmissor de conhecimento, mas também como um dos principais agentes do crescimento económico (Gomes, 2003; Neave, 2003; Guri-Rosenblit *et al.*, 2007).

Aquando da revolução de Abril de 1974, o nível geral de educação em Portugal era muito baixo e as taxas de analfabetismo eram muito altas, tal como era baixa a taxa de participação no ensino superior. A par das alterações introduzidas com a nova legislação da Constituição de 1976, outros fatores contribuíram para aumentar a sua procura. O ensino superior passou a ter uma crescente importância social atribuída ao diploma escolar enquanto credencial e certificado de competências técnicas e sociais ou simbólicas, dando acesso diferencial aos vários mercados de trabalho e, conseqüentemente, determinando as remunerações económicas dos indivíduos (Correia *et al.*, 2002). Para além disso, as melhorias nas estruturas económicas e sociais, o prolongamento da escolaridade obrigatória, bem como a melhoria nas condições de trabalho que o mercado oferecia aos diplomados, são os fatores que explicam este crescimento na procura do ensino superior (Seixas, 2003; Machado *et al.*, 2004).

Com o intuito de democratizar e massificar o ensino superior, durante as décadas de 80 e 90 foram criadas novas organizações de superior de caráter privado (Teixeira e Amaral, 2007), e novos cursos nas instituições já estabelecidas (Portela *et al.*, 2007). Este alargamento da capacidade de oferta está também relacionado, por um lado, com a entrada em funcionamento das novas Universidades, como sendo as Universidades de Aveiro, Évora, Minho, Algarve, Nova de Lisboa, Beira Interior e Trás-os Montes e Alto Douro e, por outro lado, com a oferta dos Institutos Politécnicos criados em todas as capitais de distritos (Cabrito, 2004).

Os institutos politécnicos foram criados com os objetivos de dotar o país de cursos de formação mais curta e profissionalizante e de proporcionar instrumentos de desenvolvimento regional (Seixas, 2003).

A diversificação de instituições politécnicas também foi acompanhada por uma diversificação das formações com a criação de cursos que abrangiam áreas socioeconómicas pouco desenvolvidas ou até mesmo inexistentes, como por exemplo a tecnologia de produtos

alimentares, a tecnologia industrial, em serviços, e ainda a formação de educadores de infância e professores do ensino primário (Gomes, 2003; Simão, 2003).

Atualmente, o ensino superior português caracteriza-se por ser um sistema binário, com universidades e institutos superiores politécnicos, incluindo a vertente público e privado. O sector público inclui: 13 universidades (11 universidades com gestão tradicional e 2 universidades geridas por fundações), uma universidade aberta, e um instituto independente, o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, e também 16 institutos politécnicos públicos (a Universidade do Algarve e a Universidade de Aveiro incluem algumas escolas politécnicas dentro da sua estrutura) e 32 escolas não integradas. Este subsistema inclui uma rede de institutos de enfermagem, três institutos técnicos de formação para os serviços de saúde (Lisboa, Porto e Coimbra), uma escola de hotelaria e turismo, e uma escola de restauração de arte. Algumas instituições de ensino superior público são dependentes das Forças Armadas e das Forças Policiais (Academia Militar, Academia da Força Aérea, Escola Naval e da Escola Superior de Polícia) (Ministério da Educação e Ciência, 2012).

Esta diversidade de instituições tornou Portugal um país com uma boa taxa de escolaridade na população ativa. Atualmente, o ensino superior português permite um ensino de qualidade e excelência que tem como principal missão a transmissão de conhecimentos. O envolvimento relacional com outras organizações promovem, incentivam e amplificam a transmissão de conhecimento? Em que medida o relacionamento inter-organizacional é ou não influenciado pela relação com organizações tão distintas, como o são as organizações hospitalares? De forma a estudar esse relacionamento segue-se uma abordagem do percurso do sistema de saúde português.

5.1.2. O sistema de saúde português

De uma forma muito breve, pode afirmar-se que a saúde em Portugal antes do 25 de Abril de 1974 era constituída por várias vias sobrepostas (OPSS, 2001): (a) as misericórdias, instituições centenárias de solidariedade social, que ocupavam um lugar de relevo na saúde - geriam grande parte das instituições hospitalares e outros serviços por todo o país; (b) os serviços médico-sociais prestavam cuidados médicos aos beneficiários da Federação de Caixa de Previdência; (c) os serviços de saúde pública vocacionados, essencialmente, para a proteção da saúde; (d) os hospitais estatais, gerais e especializados, encontravam-se principalmente localizados nos grandes centros urbanos; e (e) os serviços privados, dirigidos aos estratos socioeconómicos mais elevados.

Foi em conexão com outras transformações na sociedade portuguesa que, ao longo da década de 70, foram instituídas as maiores reformas no sistema de saúde português. Durante este período ocorreu uma diminuição das barreiras ao acesso de cuidados médicos. Assim, reconheceu-se, pela primeira vez em 1971, com a nova reforma concretizada pelo Decreto-Lei n.º 413/71, de 27 de Setembro, o direito à saúde a todos os cidadãos. Foi ainda através dessa regulação jurídica e do Decreto-Lei n.º 414/71 de 27 de Setembro que se organizou, de forma completa, o Ministério da Saúde e de Assistência. O Estado deixou de ter uma intervenção supletiva para passar a ser responsável tanto pela política da saúde como pela sua execução (OPSS, 2003).

A nova orgânica do Ministério da Saúde reestruturou os serviços centrais, regionais, distritais e locais. Em 1971 foram criadas, a partir dos distritos, duas estruturas funcionais: os Centros de Saúde e os Hospitais. Basicamente, o Ministério da Saúde passou a orientar, através das Direções Gerais de Saúde e dos Hospitais toda a política de saúde (Santos, 1999).

A partir de 1974 passou-se a ter em Portugal um Serviço Nacional de Saúde (SNS), criado com um objetivo muito democrático - universalidade, generalidade e gratuidade (Ferreira, 2005). O SNS envolve todos os cuidados integrados de saúde, compreendendo a promoção e vigilância da saúde, a prevenção da doença, o diagnóstico e tratamento dos doentes e a reabilitação médica e social (Ferreira, 2005).

No ano 2002, com a aprovação do novo regime de gestão hospitalar, pela Lei n.º 27/2002, de 8 de Novembro, introduzem-se modificações profundas na Lei de Bases da Saúde. Acolhe-se e define-se um novo modelo de gestão hospitalar, aplicável aos estabelecimentos hospitalares que integram a rede de prestação de cuidados de saúde e dá-se expressão institucional a modelos de gestão de tipo empresarial (empresa pública empresarializada - EPE) (Portal da Saúde, 2012).

O processo de empresarialização hospitalar insere-se numa política de modernização e revitalização do SNS que pressupõe a adoção de uma gestão inovadora com carácter empresarial orientada para a satisfação das necessidades do utente (Londono *et al.*, 2003). Passados três anos é criada, pelo Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de Junho, a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, visando dar resposta ao progressivo envelhecimento da população, ao aumento da esperança média de vida e à crescente prevalência de pessoas com doenças crónicas incapacitantes (Portal da Saúde, 2012).

Atualmente, a criação das Unidades Locais de Saúde (ULS), visou ser uma vantagem para o sistema de saúde regional, porque englobam os Cuidados de Saúde Primários e os Cuidados Hospitalares próximos geograficamente, para um desenvolvido em consonância e em prol dos utentes necessitados de cuidados de saúde (Portal da Saúde, 2012). A constituição das ULS

apresenta vantagens diversas, em particular ao nível da estrutura orgânica, da função estratégica e da função executiva, uma vez que deverá permitir explorar complementaridades e economias de escala e adequar melhor os cuidados às reais necessidades dos utentes. Como consequência, a consolidação dos serviços de saúde sob a forma de Unidades Locais, permitirá aumentar os níveis de saúde da população residente pela obtenção de maiores ganhos em saúde, pela otimização de recursos e pelo aproveitamento de sinergias, aspetos em que se fundamenta a sua criação e caracteriza o resultado da integração (Portal da Saúde, 2012).

Também para este tipo de organizações é pertinente questionar de que forma o relacionamento com outras organizações promove, incentiva e amplifica a transmissão de conhecimento? Em que medida o relacionamento inter-organizacional é ou não influenciado pela relação com organizações tão distintas, como o são as organizações de ensino superior?

5.2. Objetivos e Hipótese Central da Investigação

O relacionamento entre organizações é sustentado numa rede de criação e partilha de conhecimento baseada na interdependência entre as partes e na reciprocidade de custos e benefícios (Tessema, 2009). As redes, a interação, o relacionamento e a cooperação são fontes essenciais na aquisição, na partilha e na disseminação de novo conhecimento. Como refere Kluge *et al.* (2002), criar redes de conhecimento implica determinar quem tem acesso ao conhecimento, como é gerido, como é disseminado e que ferramentas a adotar no intuito de auxiliar a transferência desse mesmo conhecimento. Por sua vez, a partilha de conhecimento entre organizações é uma mais-valia na produção de conhecimento e na adaptação das organizações às novas realidades (Agasisti, 2009).

Reconhecendo estes fatos, o **propósito** desta investigação consiste numa descrição e explicação detalhada de relacionamentos em rede entre organizações hospitalares e organizações de ensino superior politécnico, de forma a analisar o processo de partilha de conhecimento.

Por forma a responder a este propósito, a investigação irá comportar dois estudos: Estudo 1 e Estudo 2. O Estudo 1 vai consistir na elaboração e validação dos instrumentos de recolha de dados e o Estudo 2 na sua aplicação a duas redes em concreto (“rede controlo” e “rede experimental”).

Neste sentido, definiram-se as estratégias metodológicas mediante os objetivos propostos para cada um dos estudos. Assim, para o Estudo 1, delineou-se um objetivo principal e quatro objetivos secundários:

Objetivo primário do Estudo 1:

- Validar o instrumento (escalas) a aplicar às redes inter-organizacionais aqui estudadas.

Objetivos secundários do Estudo 1:

- Identificar os fatores organizacionais das redes inter-organizacionais.
- Identificar os fatores influenciadores das redes inter-organizacionais.
- Identificar as variáveis que permitem avaliar o desempenho da rede inter-organizacional.
- Identificar as dimensões da partilha do conhecimento na rede inter-organizacional.

Para o Estudo 2, definiram-se três objetivos principais, relacionados com os fatores organizacionais, influenciadores, desempenho inter-organizacional e partilha do conhecimento:

Objetivos Principais do Estudo 2:

- Relacionar os fatores organizacionais com as diferentes dimensões da partilha do conhecimento na rede inter-organizacional em estudo.
- Relacionar os fatores influenciadores com as diferentes dimensões da partilha do conhecimento na rede inter-organizacional em estudo.
- Relacionar o desempenho inter-organizacional com as diferentes dimensões da partilha do conhecimento na rede inter-organizacional em estudo.
- Relacionar a interação entre os fatores organizacionais e influenciadores com a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional.
- Verificar se o desempenho é um mediador na relação entre os fatores organizacionais e os fatores influenciadores com a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional.

Ainda neste contexto e, tendo em consideração os objetivos de investigação, concebeu-se a seguinte hipótese de investigação central/geral:

Hipótese Central: *Prevê-se encontrar efeitos significativos entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e as diferentes dimensões da partilha do conhecimento.*

As variáveis referentes aos fatores organizacionais, influenciadores, desempenho inter-organizacional e partilha do conhecimento serão identificadas após a realização do Estudo 1. Esta hipótese nuclear e as subsequentes sub-hipóteses serão validadas no Estudo 2.

5.3. Tipo de estudo

Esta investigação teve por base o paradigma positivista, também denominado quantitativo. Este tipo de estudo e, analogamente ao que ocorre na maioria de pesquisas com amostras comunitárias, apresentam as características dos estudos quantitativos, em corte transversal, descritivo e correlacionais, explicativos, com o qual se procura estudar o modo como variáveis organizacionais e situacionais se repercutem na partilha do conhecimento entre organizações.

O seu desenho insere-se no âmbito das investigações empíricas pela sua componente observacional, ao permitir compreender o fenómeno a estudar (Hill e Hill, 2001). Pretende-se, deste modo, descrever as características de uma determinada população (TACSP) ou fenómeno (partilha do conhecimento inter-organizacional) e estabelecer relações entre as variáveis. Mais precisamente, utiliza-se uma metodologia quantitativa por se fundamentar no método hipotético dedutivo e pelo qual os dados recolhidos fornecem realidades objetivas no que respeita às variáveis em estudo, e suscetíveis de serem conhecidas (Sampieri *et al.*, 2003).

Em suma:

- i) Segue-se métodos do estudo de **análise quantitativa**, pois pretende-se garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e de interpretação (Sampieri *et al.*, 2003);
- ii) Insere-se no tipo de **investigação não experimental**, pois não se procura manipular as variáveis em estudo, embora seja intenção obter evidências para explicar por que ocorre um determinado fenómeno, ou seja, proporcionar um certo sentido de causalidade (Sampieri *et al.*, 2003);
- iii) Trata-se de um **estudo transversal**, pois “caracteriza-se pelo facto de a causa e o efeito estarem a ocorrer simultaneamente, embora a causa possa existir só no momento atual, ou existir desde algum tempo no passado, ou, por fim ser uma característica do indivíduo” (Campana *et al.*, 2001);
- iv) Possui as características de um **estudo descritivo e correlacional**, pois se, por um lado, recolhe informação de maneira independente ou conjunta sobre conceitos ou variáveis que se analisem especificando as suas propriedades e características, oferecendo ainda a possibilidade de fazer predições, por outro, tem como propósito avaliar a relação que existe entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis (Sampieri *et al.*, 2003);
- v) É um **estudo explicativo**, já que o seu propósito é o de responder às causas dos eventos, sucessos e fenómenos físicos e sociais (Sampieri *et al.*, 2003), ou seja, o seu interesse centra-se em explicar se a partilha do conhecimento é influenciado pelos fatores organizacionais, influenciadores e pelo desempenho inter-organizacional;
- vi) É um **estudo exploratório**, na medida em que são ainda poucos os estudos sobre redes do conhecimento entre organizações de saúde e ensino e saúde em Portugal, mais

especificamente, na população dos TACSP. Trata-se do primeiro estudo a realizar nos hospitais portugueses e nos institutos politécnicos a selecionar para esta investigação.

5.4. Desenho de Investigação

Como já referido, o presente trabalho de investigação desenvolveu-se em duas fases ou estudos distintos, os quais foram designados de Estudo 1 e Estudo 2.

i. O **Estudo 1** consistiu na construção e análise psicométrica das escalas que pretendem avaliar os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e as dimensões da partilha do conhecimento numa rede inter-organizacional. Para o efeito, foi aplicado o instrumento de recolha de dados, construído com base na literatura, aos TACSP que trabalham em organizações hospitalares portuguesas (num total de 25 organizações) e que realizam, ou já realizaram, atividades de orientação de estágios com organizações de ensino superior politécnico.

ii. O **Estudo 2**, denominado de experimental de campo, teve como objetivo aplicar o instrumento de recolha de dados validado a duas redes inter-organizacionais (“rede controlo” e “rede experimental”). A rede “controlo” é constituída por quatro organizações hospitalares do centro do país, que se mantém em rede com a mesma organização de ensino superior politécnico. A rede “experimental” é constituída por onze organizações hospitalares do norte de Portugal que estabelecem redes com seis organizações de ensino superior politécnico.

A figura 3 representa o esquema de investigação que norteou a realização dos dois estudos, tendo em conta a revisão da literatura, a definição dos objetivos, questões e hipótese de investigação anteriormente formulada.

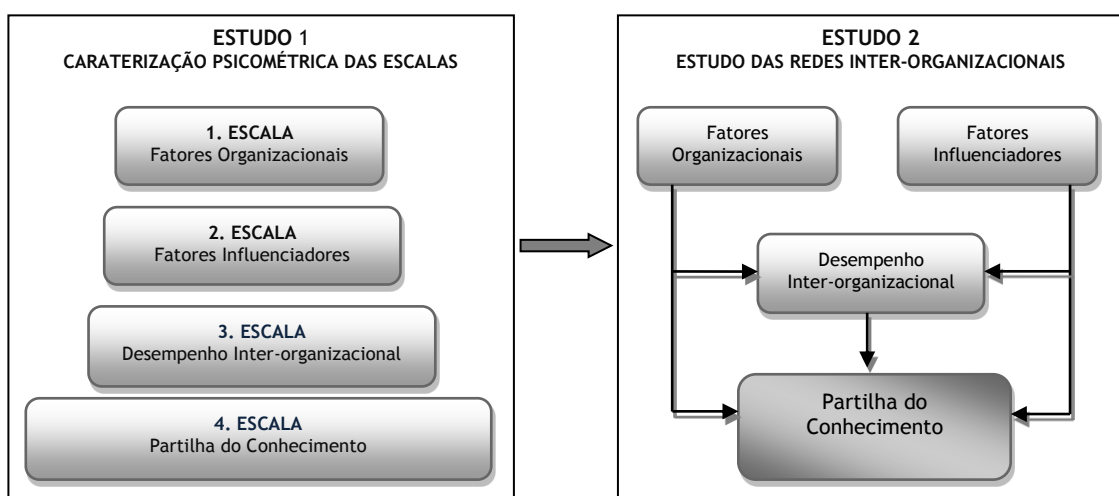


Figura 3 - Esquema de investigação do Estudo 1 e do Estudo 2.

Na representação esquemática pretende-se ilustrar que o desenho de investigação se articula em torno de dois estudos. No Estudo 1, o esquema representa as escalas que foram sujeitas a estudos de fiabilidade e validade para avaliação das suas propriedades psicométricas. O esquema referente ao Estudo 2 procura dar a conhecer o tipo de relação que se pretende estabelecer entre as variáveis de modo a aclarar as suas inter-relações e permitir, assim, testar as hipóteses e questões de investigação.

5.5. Apresentação do Estudo 1

5.5.1. Participantes

Amostra

Na presente investigação e, em relação ao Estudo 1, utilizou-se uma amostra não probabilística, intencional por conveniência, constituída pelos TACSP de várias organizações hospitalares portuguesas, num total de 25, como consta no quadro seguinte.

ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES PORTUGUESAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO 1	
Centro Hospitalar do Alto Ave, E.P.E.	Hospital Dr. Francisco Zagalo
Centro Hospitalar Cova da Beira, E.P.E.	Hospital do Espírito Santo, E.P.E.
Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio, E.P.E.	Hospital Geral de Coimbra
Centro Hospitalar de Entre Douro e Vouga, E.P.E.	Hospital Santa Maria Maior, E.P.E.
Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E.	Hospital São Bernardo
Centro Hospitalar São João	Hospital São Teotónio
Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia, E.P.E.	Hospital de Faro
Hospital Distrital de Águeda	Hospitais da Universidade de Coimbra E.P.E.
Hospital Distrital de Beja	Instituto Português de Oncologia de Lisboa
Hospital Distrital de Bragança	Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E.P.E.
Hospital Distrital de Chaves	Unidade Local de Saúde de Castelo Branco
Hospital Distrital da Figueira da Foz, E.P.E.	Unidade Local de Saúde da Guarda
	Unidade Local de Saúde de Matosinhos

Quadro 3 - Organizações hospitalares portuguesas que participaram no Estudo 1.

Os critérios de inclusão adotados para a seleção da amostra no Estudo 1 foram os seguintes:

- i) Profissão - TACSP;
- ii) Colaboração com organizações de ensino superior politécnico;
- iii) Orientação de estágios de alunos pertencentes à licenciatura em ACSP.

Como instrumento de recolha de dados foi adotado o questionário (ver seção seguinte). A aplicação dos questionários a todos os inquiridos foi efetuada nos meses de Outubro de 2010 a Fevereiro de 2011. A amostra integrou um total de 202 TACSP que colaboraram no estudo de investigação. A população foi de 488 TACSP o que fez uma taxa de resposta de 41,4%.

No que se refere à caracterização da amostra, as estatísticas relativas à idade revelam que os TACSP apresentam para o sexo feminino, que corresponde a 152 do total da amostra, uma idade mínima de 23 anos e uma máxima de 63 anos, com uma idade média de 34 anos e um desvio padrão de 10,99 anos (cf. Tabela 1). Para o sexo masculino, a idade mínima é também de 23 anos, sendo a máxima de 56 anos. A idade média corresponde a 35 anos com um desvio padrão de 9,130 anos (Tabela 1). Para o total da amostra, os valores mínimos e máximos são, respetivamente, de 23 e 63 anos a que corresponde uma média de 36,69 anos com um intervalo de confiança a 95% situada entre os 35,22 anos e os 38,16 anos (cf. Tabela 1). O teste de Kolmogorod-Smirnov (K/S) não apresenta uma distribuição normal, revelando os valores de assimetria e curtose, curvas platicurticas para o sexo feminino e amostra total e normal para o masculino; e enviesadas à esquerda para os dois géneros e para a totalidade da amostra. Já os coeficientes de variação indicam uma dispersão moderada face às idades médias encontradas (cf. Tabela 1).

Idade	Nº	Min	Máx	M	DP	CV(%)	Sk/erro	K/erro	K/S (p)
Sexo									
Feminino	152	23	63	37,14	10,99	32,35	3,218	-2,406	0,000
Masculino	50	23	56	35,30	9,13	26,08	2,059	-0,726	0,001
Total	202	23	63	36,69	10,57	28,26	3,935	-2,343	0,000

Tabela 2 - Estatísticas do Estudo 1 relativas à idade.

No seguimento da caracterização da amostra são apresentadas, de forma detalhada, as características sociodemográficas e profissionais da amostra do Estudo 1 (cf. Tabela 2).

i. Características sociodemográficas da amostra

Grupo etário

A amostra é constituída por 25,2% de inquiridos com idades compreendidas entre os 27-30 anos, por 19,3% para os grupos etários dos 38-48 anos e para idades ≥ 49 anos. O grupo etário com idades compreendidas entre 31-37 anos corresponde 19,8% da amostra e dos 23-26 anos corresponde a 16,3%. Ao fazer-se a comparação entre os sexos verifica-se que para o sexo feminino, os grupos etários mais prevalentes tem idades de 27-30 anos (22,4%) e 38-48 anos

(21,7%) e ≥ 49 anos (21,7%). Para o sexo masculino a percentagem de amostra é muito aproximada para os grupos etários 23-26, 31-37 e ≥ 49 anos, seguida do grupo etário de 38-48 anos (28,0%) e, por último, do grupo etário 27-30 anos (34,0%).

Estado civil

Relativamente ao estado civil por género, constata-se que a maioria TACSP são casados (45,5%), 36,6% são solteiros, 7,9% vivem em união de facto, 7,4% são divorciados, 1,5% viúvos e 1,0% separados. No sexo feminino 50,0% são casados, seguido do estado civil de solteiro (37,5%), enquanto no sexo masculino 34,0% são solteiros, seguido dos casados e união de facto, com as percentagens de 32,0% e 26,0%, respetivamente.

Habilitações literárias

Quanto às habilitações literárias, maioritariamente ambos os sexos possuem habilitações literárias situadas ao nível do ensino superior, nomeadamente o grau de licenciado, representando globalmente para o sexo feminino e masculino 63,8% e 68,0%, respetivamente. Detentores do grau de mestre, observa-se para o sexo feminino uma percentagem de 22,4% e para o sexo masculino de 18,0%. Apenas uma pequena percentagem (3,9%) são detentores do 3º ciclo do ensino básico, sendo estes pertencentes ao sexo feminino.

ii. Caraterísticas profissionais da amostra

Categoria profissional

Questionados os TACSP sobre a categoria profissional, para ambos os sexos, a maioria insere-se na categoria de técnico de 2ª classe (55,4%), seguida da 1ª classe (22,3%), principal (13,4%) e, por último, de especialista (8,9%).

Tempo de exercício profissional

Em relação ao tempo de exercício profissional, constata-se que a amostra dos TACSP é muito heterogénea, ou seja, com profissionais que trabalham entre 4-6 anos (21,3%) e profissionais que trabalham entre 13-20 anos (22,3%). De salientar que no sexo feminino, o tempo de exercício profissional que engloba mais profissionais corresponde ao intervalo compreendido entre os 7-12 anos (21,7%) e no sexo masculino entre os 13-20 anos (36,0%).

Número de organizações onde trabalhou

No que se refere ao número de organizações onde trabalhou, 47,5% já exerceu atividade profissional em duas organizações, 35,6% só trabalhou numa, 9,9% trabalhou em três, 5% em quatro e apenas 2% apresenta experiência em mais de 4 organizações. Para o sexo feminino, a grande maioria trabalha em duas organizações (50,0%), e para o sexo masculino 48,0% apenas trabalha numa organização.

Natureza do vínculo profissional

Os profissionais do Estudo 1 relativamente ao vínculo profissional, na sua maioria e para ambos os sexos, apresentam nomeação definitiva (51,0%), seguido do contrato individual de trabalho sem termo (36,1%). Com contrato individual de trabalho a termo encontra-se 6,4% da amostra e numa outra situação 6,4%.

Segundo emprego

Quando questionados os TACSP do Estudo 1 sobre o fato de terem um segundo emprego, 92,1% respondeu que não exerce um segundo trabalho, contratando com 7,9% que diz apresentar um outro emprego.

Principal área de trabalho

Relativamente à principal área de trabalho, os resultados obtidos evidenciam que os TACSP trabalham em maior número na seção de bioquímica (36,8%), seguida do serviço de sangue (16,4%), microbiologia (15,9%), hematologia (12,9%) e imunologia (10,0%). Para o sexo feminino a principal área de trabalho é a bioquímica (31,6%) seguida da microbiologia (19,1%) e serviço de sangue (18,4), para o sexo masculino a bioquímica (53,1%) também é a principal área de trabalho seguida da imunologia (14,3%).

Seção de trabalho

Acrescenta-se na caracterização profissional, quanto à seção de trabalho, que a maioria dos TACSP do Estudo 1 trabalham na seção de urgência e rotina (60,2%), seguida da seção de rotina (26,9%). Na seção de urgência trabalham 7,5% e sem seção de trabalho 5,5%. Atendendo ao sexo feminino verifica-se que 63,2% dos profissionais exerce funções nas duas seções, seguida a seção de rotina (27,0%), sem seção de trabalho (5,9%) e em último lugar a seção de urgência (3,9%). No sexo masculino, também se observa que 51,0% trabalham em ambas as seções, seguida da seção de rotina (26,5%), seção de urgência (18,4%) e 4,1% não tem seção de trabalho.

Horário de trabalho

Relativamente ao horário de trabalho, para o sexo feminino observa-se que os profissionais exercem de igual forma um horário fixo e rotativo (50,0%), no entanto no sexo masculino o horário rotativo é preferencial (68,0%). Em termos globais a maioria dos TACSP pertencentes à amostra exerce um horário rotativo (54,5%).

Cargo de chefia

Termina-se a caracterização profissional da amostra fazendo referência ao cargo de chefia. A grande maioria não exerce (82,6%), evidenciando-se a situação para os dois sexos com 82,1% (sexo feminino) e 84,0% (sexo masculino).

Variáveis	Sexo	Feminino		Masculino		Total	
		Nº (152)	% (75,2)	Nº (50)	% (24,8)	Nº (202)	% (100)
Grupo etário							
23-26		27	17,8	6	12,0	33	16,3
27-30		34	22,4	17	34,0	51	25,2
31-37		33	21,7	7	14,0	40	19,8
38-48		25	16,4	14	28,0	39	19,3
≥ 49		33	21,7	6	12,0	39	19,3
Estado civil							
Solteiro		57	37,5	17	34,0	74	36,6
Casado		76	50,0	16	32,0	92	45,5
Viúvo		2	1,3	1	2,0	3	1,5
Divorciado		13	8,6	2	4,0	15	7,4
Separado		1	0,7	1	2,0	2	1,0
União de facto		3	2,0	13	26,0	16	7,9
Habilitações literárias							
3º Ciclo do ensino básico		6	3,9	0	0,0	6	3,0
Ensino secundário		4	2,6	5	10,0	9	4,5
Bacharelato		11	7,2	2	4,0	13	6,4
Licenciatura		97	63,8	34	68,0	131	64,9
Mestrado		34	22,4	9	18,0	43	21,3
Categoria profissional							
Técnico de 2ª classe		86	56,6	26	52,0	112	55,4
Técnico de 1ª classe		28	18,4	17	34,0	45	22,3
Técnico principal		22	14,5	5	10,0	27	13,4
Técnico especialista		16	10,5	2	4,0	18	8,9
Tempo de exercício profissional							
1-3 anos		32	21,1	8	16,0	40	19,8
4-6 anos		28	18,4	15	30,0	43	21,3
7-12 anos		33	21,7	5	10,0	38	18,8
13-20 anos		27	17,8	18	36,0	45	22,3
≥ 21 anos		32	21,1	4	8,0	36	17,8
Número de organizações onde trabalhou							
1		48	31,6	24	48,0	72	35,6
2		76	50,0	2	4,0	96	47,5
3		15	9,9	5	10,0	20	9,9
4		9	5,9	1	2,0	10	5,0
>4		4	2,6	0	0,0	4	2,0
Natureza do vínculo profissional							
Nomeação definitiva		77	50,7	26	52,0	103	51,0
Contrato individual de trabalho a termo		8	5,3	5	10,0	13	6,4
Contrato individual de trabalho sem termo		56	36,8	17	34,0	73	36,1
Outro		11	7,2	2	4,0	13	6,4
Segundo emprego							
Sim		10	93,4	6	88,0	16	92,1
Não		142	6,6	44	12,0	186	7,9
Principal área de trabalho							
Bioquímica		48	31,6	26	53,1	74	36,8
Hematologia		21	13,8	5	10,2	26	12,9
Imunologia		13	8,6	7	14,3	20	10,0
Microbiologia		29	19,1	3	6,1	32	15,9
Serviço de sangue		28	18,4	5	10,2	33	16,4
Outra		13	8,6	3	6,1	16	8,0
Seção de trabalho							
Seção de urgência		6	3,9	9	18,4	15	7,5
Seção de rotina		41	27,0	13	26,5	54	26,9
Seção de urgência e rotina		96	63,2	25	51,0	121	60,2
Sem seção de trabalho		9	5,9	2	4,1	11	5,5
Horário de trabalho							
Fixo		76	50,0	16	32,0	92	45,5
Rotativo		76	50,0	34	68,0	110	54,5
Cargo de chefia							
Sim		27	17,9	8	16,0	35	17,4
Não		124	82,1	42	84,0	166	82,6

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra do Estudo 1 em função do género.

5.5.2. Instrumentos

Definido o tipo de estudo, bem como os objetivos a atingir, foi necessário proceder-se à elaboração do instrumento de recolha de dados, que melhor se coadunasse com o tipo de amostra a estudar. Como refere Sampieri *et al.* (2002), o método de recolha de dados a utilizar é determinado pela natureza do problema de investigação, pelas variáveis em estudo e pelas estratégias de análise estatística a realizar. Foi com base nestes pressupostos que se decidiu efetuar a recolha de informação, tendo como suporte um questionário e escalas elaboradas com base na revisão da literatura sobre a temática e no modelo concetual de análise desta investigação.

Inicialmente contemplam-se os procedimentos de construção e desenvolvimento do instrumento de recolha de dados, onde se alude à versão inicial até à versão final do questionário.

Questionário

O instrumento de recolha de dados que se desenvolveu e se apresenta é o questionário, como forma estruturada de obtenção de dado, sendo que a sua aplicação exige consistência com o objetivo que se pretende atingir.

No caso particular desta investigação, o investigador optou por construir um questionário o que exigiu uma definição clara do objeto do estudo, um bom conhecimento do estado da investigação sobre o fenómeno considerado e uma ideia clara da natureza dos dados a recolher.

i) Pré-teste

No mês de Setembro de 2010 procedeu-se à realização do pré-teste, com a aplicação de questionários, em número de 20, a TACSP, posicionados em diferentes categorias da carreira, com diferentes anos de serviço e a desempenhar atividade profissional em diferentes organizações de saúde. A abordagem dos participantes foi direta e pessoal, não tendo sido utilizada carta de apresentação. Para tirar partida do pré-teste depois de responderem ao questionário, falou-se com alguns respondentes a fim de se obterem mais informações acerca de possíveis dificuldades encontradas, e de clareza e precisão de formulação das questões. Com base na informação recolhida no pré-teste, procedeu-se a diversos ajustamentos, eliminando e reformulando alguns itens. Com base nestes contributos, foi construída a versão final do questionário com as diversas escalas, que se apresenta no anexo 1.

ii) Descrição do questionário

O questionário aportou na sua constituição uma seção referente aos dados sociodemográficos e profissionais (I Parte) e uma outra seção constituída por quatro escalas (II Parte).

I Parte - Dados sociodemográficos e profissionais

Esta seção é composta por treze questões que permitem recolher informação acerca das variáveis sociodemográficas: idade, género, estado civil e habilitações literárias; e sobre as variáveis profissionais: categoria profissional, tempo de exercício profissional, natureza do vínculo, cargos de chefia, regime de horário de trabalho que pratica, seção de trabalho, principal área de trabalho, número de organizações onde trabalhou e se exerce um 2º emprego.

II Parte

Esta seção é composta por quatro escalas alusivas aos fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional, e a última escala é referente à partilha do conhecimento.

Escalas

A consulta da literatura realizada não permitiu encontrar instrumentos de recolha de dados que possibilitassem a avaliação dos aspetos relacionados com os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e partilha do conhecimento, pelo que foi necessário, neste primeiro estudo, desenvolver esta tarefa, ou seja, construir e validar escalas sobre os aspetos supracitados.

Nesta perspetiva, as escalas dirigidas ao reconhecimento da perceção sobre os fatores organizacionais, os fatores influenciadores da rede e o desempenho inter-organizacional foram elaboradas pelo investigador tendo por base a revisão da literatura sobre a temática em causa.

A escala referente à partilha do conhecimento na rede foi baseada no trabalho de Gold *et al.* (2001). Esta escala não foi utilizada na íntegra, desde logo pela inexistência de validação em amostras portuguesas. Foram feitas adaptações semânticas, tendo em vista o significado dos itens, traduzindo-os para língua portuguesa.

Em todas as escalas procurou-se uniformizar a linguagem, procedeu-se o aperfeiçoamento da sintaxe, de modo a tornar as afirmações mais claras e inequívocas e adaptadas à situação específica dos TACSP.

A avaliação das propriedades psicométricas das escalas foram efetuadas através de estudos de fiabilidade e estudos de validade das mesmas.

Os estudos de fiabilidade dizem algo sobre o grau de confiança ou de exatidão que se pode ter na informação obtida. Avaliam a estabilidade temporal e a consistência interna ou homogeneidade dos itens.

A consistência interna refere-se ao grau de uniformidade e de coerência entre as respostas dos inquiridos a cada um dos itens que compõem a escala, isto é, avalia o grau em que a variância geral dos resultados se associa ao somatório da variância item a item. Deste modo, o estudo da homogeneidade dos itens (consistência interna) foi conduzido realizando os seguintes passos (Pestana e Gageiro, 2008):

- i) Determinação do coeficiente de correlação (r) de Pearson das diversas questões - indica “se cada parte se subordina ao todo”, ou seja, se cada item se define como um todo “operante” do “construto geral” que se pretende medir. O coeficiente de r de Pearson é uma medida de associação linear expressando:

Associação linear muito alta - r entre 0,9 e 1

Associação linear alta - r entre 0,7 e 0,89

Associação linear moderada - r entre 0,4 e 0,69

Associação linear baixa - r entre 0,2 e 0,39

Associação linear muito baixa - r inferior a 0,2

- ii) Determinação do coeficiente alpha de Cronbach - mede a correlação entre cada escala com as restantes que, supostamente, pertencem a um mesmo universo e o valor obtido corresponde ao limite inferior de consistência interna. Este indicador permite avaliar a forma como os diversos itens se complementam na avaliação dos diferentes aspetos de um fator pertencentes a uma mesma sub-escala. Os parâmetros variam entre zero (0) e um (1), considerando-se a consistência interna:

Muito boa - alpha superior a 0,9

Boa - alpha entre 0,8 e 0,9

Razoável - alpha entre 0,7 e 0,8

Frac - alpha entre 0,6 e 0,7

Muito boa - alpha inferior a 0,6

- iii) Determinação do coeficiente de bipartição ou método das metades (split half) - este coeficiente divide os itens de uma escala em dois grupos e examina a correlação dentro de cada grupo e entre os dois grupos isto é, procura comprovar se uma das metades dos itens da escala é tão consistente a medir o constructo como a outra metade. De algum modo, este indicador, tenta substituir o teste-reteste que não permite controlar os acontecimentos que ocorrem entre dois momentos de aplicação do instrumento a um mesmo grupo de pessoas, tornando difícil a comparação dos resultados.

Os estudos de validade dão apreço a três aspetos fundamentais: validade de conteúdo, validade de critério, e validade de constructo. Dentro destes aspetos a validade de constructo, subordina todas as outras e procura encontrar resposta para a seguinte questão: “em que medida, este instrumento mede realmente o que procura medir?” Neste contexto, “a validade do constructo nunca é provada, é simplesmente aceite, dado que as provas a favor se evidenciam como superiores às provas contrárias” (Marôco, 2010).

Para a determinação dos estudos de validade, utilizou-se a análise fatorial dos itens e dos resultados, que é o método que tem revelado maior uso e reconhecimento entre os diversos autores. A análise fatorial é, segundo Reis e Moreira (1993), “um conjunto de técnicas cujo objetivo é reduzir um número elevado de variáveis a um conjunto menos numeroso de fatores que procurem tanto quanto possível reter a natureza das variáveis iniciais”. Para Polit e Hungler (1994), trata-se de um procedimento multivariado que, embora incluindo um elevado grau de subjetividade, não deixa de constituir uma ferramenta muito poderosa e com enorme aplicabilidade. Segundo o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) a análise fatorial podem ser classificada de (Pestana e Gagueiro, 2008):

- Muito boa - KMO entre 1 e 0,9
- Boa - KMO entre 0,8 e 0,9
- Média - KMO entre 0,7 e 0,8
- Razoável - KMO entre 0,6 e 0,7
- Má - KMO entre 0,5 e 0,6
- Inaceitável - KMO inferior a 0,5

5.6. Apresentação do Estudo 2

5.6.1. Hipóteses de investigação

Após realização do Estudo 1 iniciou-se o Estudo 2, para o qual se conceberam as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese H1a - *Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a aquisição do conhecimento.*

Hipótese H1b - *Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a transferência do conhecimento.*

Hipótese H1c - *Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a partilha do conhecimento.*

Hipótese H1d - *Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre o desempenho inter-organizacional, enquanto variável mediadora, e os fatores organizacionais e os fatores influenciadores na partilha do conhecimento.*

A figura seguinte representa de forma esquemática as variáveis presentes no estudo e respetivas hipóteses de investigação.

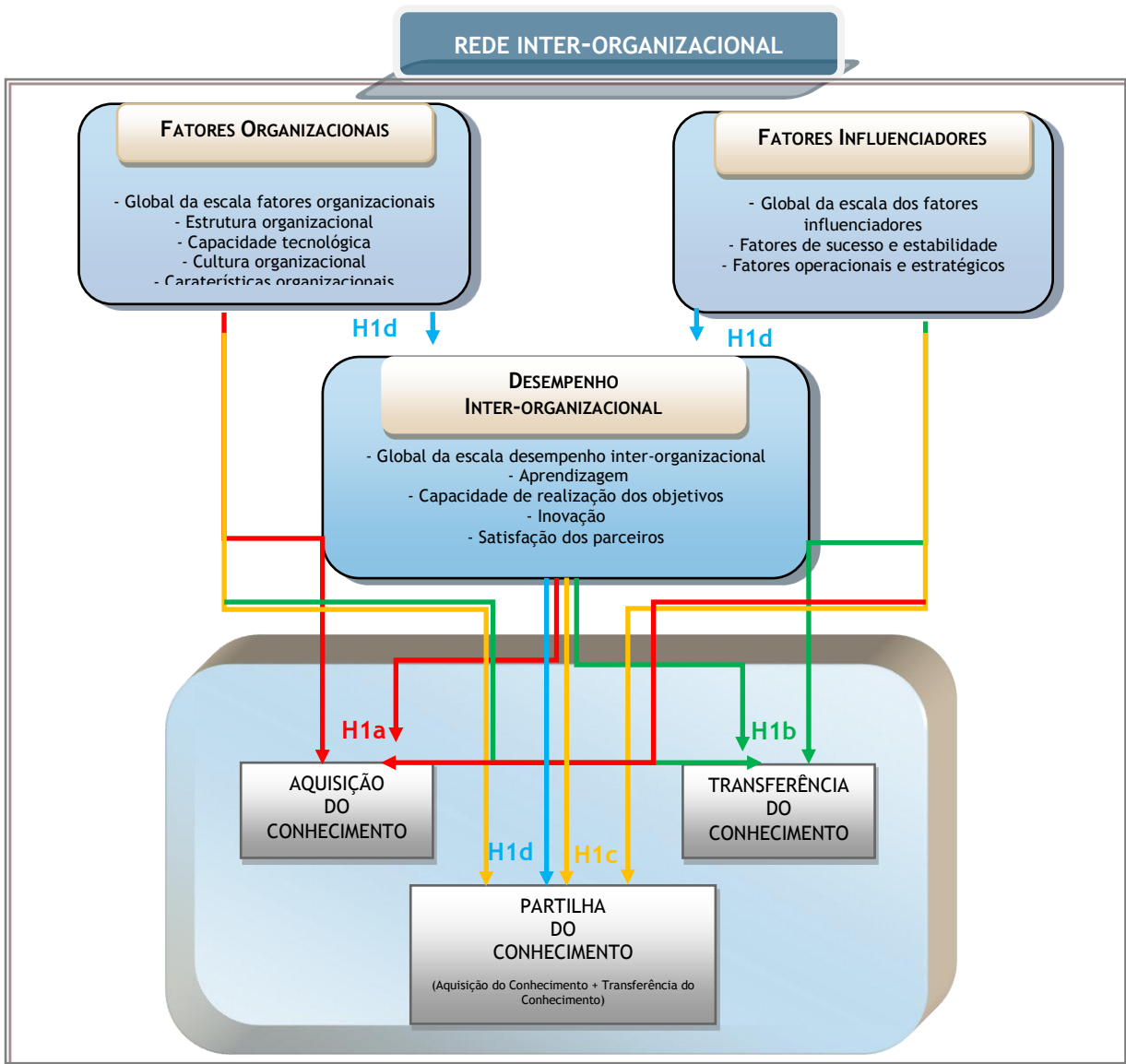


Figura 4 - Modelo conceitual de análise e hipóteses de investigação.

5.6.2. Redes inter-organizacionais e sua caracterização sócio espacial

O Estudo 2 consistiu na aplicação dos instrumentos de recolha de dados validados às duas redes selecionadas: (i) rede inter-organizacional “controlo” - constituída por TACSP de quatro organizações hospitalares que colaboram com o curso de Licenciatura em ACSP da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias, e (ii) rede inter-organizacional “experimental” - constituída por TACSP que trabalham em onze hospitais da região norte do país e que colaboram com seis organizações de ensino superior politécnico que ministram o curso de ACSP.

Segue-se uma breve caracterização sócio espacial das duas redes inter-organizacionais: a rede “controlo” descritas no quadro 4 e a rede “experimental” descrita no quadro 5.

REDE INTER-ORGANIZACIONAL “CONTROLO”	
ORGANIZAÇÕES	CARATERÍSTICAS SÓCIO-ESPACIAIS E FUNCIONAIS
HOSPITALARES	
Centro Hospitalar Cova da Beira E.P.E.	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade da Covilhã e do Fundão - É constituído pelo Hospital Pêro da Covilhã e Hospital do Fundão - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, cirurgia de ambulatório, unidade de cuidados paliativos, meios complementares de diagnóstico e terapêutica e departamento de psiquiatria e saúde mental
Hospital São Teotónio	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Viseu - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, cirurgia de ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Unidade Local de Saúde de Castelo Branco	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Castelo Branco - É constituído pelo Hospital Amato Lusitano e os centros de saúde de Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Penamacor, Vila Velha de Ródão, Oleiros, Proença-a-Nova, Sertã, Mação e Vila de Rei - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, cirurgia de ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Unidade Local de Saúde da Guarda	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade da Guarda - É constituído pelo Hospital Sousa Martins (na Guarda) e Hospital Nossa Senhora da Assunção (Seia) e 12 centros de saúde do distrito. Os centros de saúde de Aguiar da Beira e Vila Nova de Foz Côa foram a única exceção - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, cirurgia de ambulatório, meios complementares de diagnóstico e terapêutica e departamento de psiquiatria e saúde mental
ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO	
Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Castelo Branco - É uma instituição pública de formação de nível superior integrada no Instituto Politécnico de Castelo Branco, que tem como missão a formação inicial, a formação pós-graduada, a formação profissional, a investigação e a prestação de serviços à comunidade no domínio da saúde - Integra os cursos de Licenciatura: Enfermagem, Fisioterapia, Análises Clínicas e de Saúde Pública, Cardiopneumologia e Radiologia

Quadro 4 - Caracterização das organizações hospitalares e da organização de ensino superior politécnico envolvidas na rede inter-organizacional “controlo”.

REDE INTER-ORGANIZACIONAL “EXPERIMENTAL”	
ORGANIZAÇÕES	CARACTERÍSTICAS SÓCIO-ESPACIAIS E FUNCIONAIS
HOSPITALARES	
Centro Hospitalar do Alto Ave, E.P.E.	<ul style="list-style-type: none"> - Agrega duas unidades hospitalares: Hospital de Guimarães e de Fafe e os centros de saúde de Guimarães, Taipas, Vizela, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto e Fafe - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Centro Hospitalar de São João	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade do Porto - É o maior hospital do Norte e o segundo maior do país. É um hospital universitário com uma ligação à Faculdade de Medicina do Porto - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Centro Hospitalar de Entre Douro e Vouga, E.P.E.	<ul style="list-style-type: none"> - Com sede em Santa Maria da Feira - É constituído pelo Hospital de São Sebastião, E.P.E (Santa Maria da Feira), o Hospital Distrital de São João da Madeira e o Hospital São Miguel (Oliveira de Azeméis) - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia, E.P.E.	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Vila Nova de Gaia - É constituído pelo Hospital Eduardo dos Santos Silva (Unidade I) e pelo Hospital Distrital de Vila Nova de Gaia (Unidade II) - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Hospital Distrital de Águeda	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Águeda - Integrado no Centro Hospitalar de Baixo Vouga, E.P.E e abrange os centros de saúde de Sever do Vouga e Oliveira do Bairro - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Hospital Distrital de Bragança	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Bragança - Encontra-se integrado na Unidade Local de Saúde do Nordeste - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Hospital Distrital de Chaves	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Chaves - Encontra-se integrado no Centro Hospitalar de Trás os Montes e Alto Douro - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Hospital Santa Maria Maior, E.P.E.	<ul style="list-style-type: none"> - Área de influência: Barcelos e Esposende - Integra os serviços de urgência e internamento (cirúrgico, medicina interna e anestesiologia), ambulatório, consulta externa, hospital dia, unidades continuadas e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Hospital Dr. Francisco Zagalo	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Ovar - Integra os serviços de urgência e internamento (cirúrgico, medicina interna e anestesiologia), ambulatório, consulta externa, hospital dia, unidades continuadas e meios complementares de diagnóstico e terapêutica

Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E.P.E.	<ul style="list-style-type: none"> - Agrega duas unidades hospitalares: Hospital de Santa Luzia em Viana do Castelo e o Hospital Conde de Bertiandos em Ponte de Lima e os centros de saúde de Barroselas, Ponte da Barca, Viana do Castelo, Valença e Arcos de Valdevez - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
Unidade Local de Saúde de Matosinhos	<ul style="list-style-type: none"> - É constituída pelos agrupamentos de centros de saúde de Matosinhos, Hospital Pedro Hispano e a Unidade de Convalescença - Integra os serviços de urgência, internamente, consulta externa, hospital dia, bloco operatório, ambulatório e meios complementares de diagnóstico e terapêutica
ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO	
Escola Superior de Saúde de Bragança	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Bragança - É uma instituição pública de formação de nível superior integrada no Instituto Politécnico de Bragança, que tem como missão a formação de 1º e 2º ciclo, a formação pós-graduada, a formação profissional, a investigação e a prestação de serviços à comunidade no domínio da saúde - Integra os cursos de Licenciatura: Análises Clínicas e de Saúde Pública, Dietética, Enfermagem, Farmácia e Gerontologia
Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Castelo Branco - É uma instituição pública de formação de nível superior integrada no Instituto Politécnico de Castelo Branco, que tem como missão a formação inicial, a formação pós-graduada, a formação profissional, a investigação e a prestação de serviços à comunidade, no domínio da saúde - Integra os cursos de Licenciatura: Enfermagem, Fisioterapia, Análises Clínicas e de Saúde Pública, Cardiopneumologia e Radiologia
Escola Superior de Saúde Jean Piaget/Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Vila Nova de Famalicão - É uma instituição privada de formação de nível superior integrada no Instituto Jean Piaget (Campus Académico de Macedo de Cavaleiros), que tem como missão a formação de 1º e 2º ciclo, a formação pós-graduada, a formação profissional e a investigação - Integra os cursos de Licenciatura: Análises Clínicas e de Saúde Pública, Enfermagem e Fisioterapia
Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Vila Nova de Gaia - É uma instituição privada de formação de nível superior integrada no Instituto Jean Piaget, que tem como missão a formação de 1º e 2º ciclo, a formação pós-graduada, a formação profissional e a investigação - Integra os cursos de Licenciatura: Análises Clínicas e de Saúde Pública, Dietética, Educação Básica, Educação Física e Desporto, Educação Musical, Educação Socioprofissional, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia e Radiologia
Escola Superior de Saúde do Vale do Ave	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Vila Nova de Famalicão - É uma instituição privada de formação de nível superior integrada na Cooperativa de Ensino Superior, Politécnico e Universitário, que tem como missão a formação de 1º e 2º ciclo, a formação pós-graduada, a formação profissional e a investigação - Integra os cursos de Licenciatura: Análises Clínicas e de Saúde Pública, Cardiopneumologia, Dietética, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Marketing Farmacêutico, Neurofisiologia, Podologia, Radiologia e Secretariado Clínico

Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na cidade de Vila Nova de Gaia - É uma instituição pública de formação de nível superior integrada no Instituto Politécnico do Porto, que tem como missão a formação de 1º e 2º ciclo, a formação pós-graduada, a formação profissional e investigação - Integra os cursos de Licenciatura: Análises Clínicas e de Saúde Pública, Anatomia Patológica, Citológica e Tanatológica, Audiologia, Cardiopneumologia, Farmácia, Fisioterapia, Medicina Nuclear, Neurofisiologia, Radiologia, Radioterapia, Saúde Ambiental, Terapia da Fala e Terapia Ocupacional
--	--

Quadro 5 - Caracterização das organizações hospitalares e de ensino superior politécnico envolvidas na rede inter-organizacional “experimental”.

Embora o estudo tenha incidido sobre o contexto português, para esta parte empírica do trabalho de investigação, foram selecionadas duas redes (designadas de “controlo” e “experimental”) que incidem sobre duas áreas específicas de Portugal Continental e que apresentam complexidade e dinâmicas distintas, para poderem ser comparadas. Deste modo, os critérios adotados para a seleção das organizações para a realização do Estudo 2 foram os seguintes:

i) A rede “controlo”

- Localizada na zona centro/interior do país;
- Algumas organizações envolvidas (quatro organizações hospitalares e uma organização de ensino superior politécnico);
- Alguns atores envolvidos: alunos, TACSP, diretores das organizações selecionadas para o estudo e professores do curso de ACSP.

ii) A rede “experimental”

- Localizada na zona norte/litoral do país;
- Várias organizações envolvidas (onze organizações hospitalares e seis organizações de ensino superior politécnico);
- Vários atores envolvidos: alunos, TACSP; diretores das organizações selecionadas para o estudo e professores dos cursos de ACSP.

5.6.3. Participantes

Amostra

Neste segundo estudo, utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência constituída pelos TACSP dos hospitais envolvidos nas duas redes inter-organizacionais estudadas.

Os critérios de inclusão adotados para a seleção destas amostras foram os seguintes:

- i. Profissão - TACSP;
- ii. Colaboração com organizações de ensino superior politécnico;
- iii. Orientação de estágios de alunos pertencentes à licenciatura em ACSP.

Para a rede inter-organizacional “controlo”, a amostra fez um total de 58 TACSP que colaboraram no estudo de investigação. A população foi de 64 TACSP o que fez uma percentagem de 90,6%. Para a rede inter-organizacional “experimental”, a amostra integrou 86 TACSP e a população foi de 200 TACSP o que fez uma taxa de resposta de 43,0%.

A caracterização das amostras é apresentada, de forma detalhada, através das características sociodemográficas e profissionais expressas na tabela 3.

Rede Inter-organizacional	“Controlo”		“Experimental”		Total	
	Nº (58)	% (28,7)	Nº (86)	% (71,3)	Nº (144)	% (100)
Variáveis						
Grupo etário						
≤ 27	14	24,1	21	22,1	35	22,9
28-30	12	20,7	15	15,8	27	17,6
31-36	15	25,9	14	14,7	29	19,0
37-47	10	17,2	20	26,3	30	19,6
≥ 48	7	12,1	25	21,1	32	20,9
Estado civil						
Solteiro/Viúvo	26	44,8	46	48,4	72	47,1
Casado/União de facto	32	55,2	49	51,6	81	52,9
Habilitações literárias						
Até Bacharelato	8	13,8	14	14,7	22	14,4
Licenciatura	37	63,8	60	63,2	97	63,4
Mestrado	13	22,4	21	22,1	34	22,2
Categoria profissional						
Técnico de 2ª classe	32	55,2	50	52,6	82	53,6
Técnico de 1ª classe	14	24,1	22	23,2	36	23,5
Técnico principal	6	10,3	15	15,8	21	13,7
Técnico especialista	6	10,3	8	8,4	14	9,2
Tempo de exercício profissional						
≤ 4 anos	11	19,0	21	22,1	32	20,9
5-10 anos	22	37,9	24	25,3	46	30,1
11-18 anos	16	27,6	22	23,2	38	24,8
≥ 19 anos	9	15,5	28	29,5	37	24,2
Número de organizações onde trabalhou						
1	20	37,0	33	37,5	53	37,5
2	27	50,0	45	51,1	72	50,7
3	7	13,0	10	11,4	17	12,0

Natureza do vínculo profissional						
Nomeação definitiva	26	44,8	59	62,1	85	55,6
Contrato individual de trabalho a termo	4	6,9	7	7,4	11	7,2
Contrato individual de trabalho sem termo	24	41,4	25	26,3	49	32,0
Outro	4	6,9	4	4,2	8	5,2
Segundo emprego						
Sim	53	91,4	88	92,6	141	92,2
Não	5	8,6	7	7,4	12	7,8
Principal área de trabalho						
Bioquímica	16	28,1	45	47,4	61	40,1
Hematologia	11	19,3	12	12,6	23	15,1
Imunologia	4	7,0	10	10,5	14	9,2
Microbiologia	9	15,8	17	17,9	26	17,1
Serviço de sangue	12	21,1	5	5,3	17	11,2
Outra	5	8,8	6	6,3	11	7,2
Secção de trabalho						
Secção de urgência	5	8,6	7	7,4	12	7,9
Secção de rotina	17	29,3	26	27,7	43	28,3
Secção de urgência e rotina	33	56,9	57	60,6	90	59,2
Sem secção de trabalho	3	5,2	4	4,3	7	4,6
Horário de trabalho						
Fixo	29	50,0	44	46,3	73	47,7
Rotativo	29	50,0	51	53,7	80	52,3
Cargo de chefia						
Sim	10	17,2	16	16,8	26	17,0
Não	48	82,8	79	83,2	127	83,0

Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra das redes inter-organizacionais do Estudo 2.

i. Características sociodemográficas da amostra da rede inter-organizacional “controle” e “experimental”

Grupo etário

A rede “controle” é constituída em maior percentagem por inquiridos com idades compreendidas entre os 31-36 anos (25,9%) e em menor percentagem por indivíduos com idades superiores a 48 anos (12,1%). A rede “experimental” tem uma maior expressividade de indivíduos com idades entre os 37-47 anos (26,3%), enquanto que o grupo etário com menor representação corresponde às idades compreendidas entre os 31-36 anos.

Estado civil

Relativamente ao estado civil por rede, constata-se para as duas, que a maioria dos TACSP são casados: 55,2% para a rede “controle” e 51,6% para a rede “experimental”.

Habilitações literárias

Quanto às habilitações literárias, os TACSP maioritariamente possuem habilitações literárias situadas ao nível do ensino superior, nomeadamente o grau de licenciado, representando globalmente para o grupo “controle” 63,8% e 63,2% para o grupo “experimental”.

ii. **Caraterísticas profissionais da amostra da rede inter-organizacional “controle” e “experimental”**

Categoria profissional

No que se refere à categoria profissional, para as duas redes, a maioria dos profissionais insere-se na categoria de técnico de 2ª classe, seguida da 1ª classe, principal e, por último, de especialista.

Tempo de exercício profissional

Questionados os TACSP sobre o tempo de exercício profissional, constata-se para a rede “controle” que 37,9% dos profissionais trabalha entre 5-10 anos, seguido dos que trabalham entre 11-18 anos (27,6%), ≤4 anos (19,0%) e, por último ≥19 anos (15,5%). Para a rede “experimental” o tempo de exercício profissional que engloba mais profissionais corresponde ao período ≥19 anos (29,5%), seguido dos 5-10 anos (25,3%), 11-18 anos (23,2) e, o que detém menos profissionais corresponde ao período ≤4 anos (22,1%).

Número de organizações onde trabalhou

Questionados os TACSP sobre número de organizações onde trabalhou, para as duas redes, a maioria já exerceu atividade profissional em duas organizações: 50,0% para a rede “controle” e 51,1% para a rede “experimental”.

Natureza do vínculo profissional

Relativamente ao vínculo profissional, a rede “experimental” é, na sua maioria, constituída por profissionais que apresentam nomeação definitiva (62,1%). A rede “controle” também apresenta em maior número profissionais com nomeação definitiva (44,8%) seguidos do contrato individual de trabalho sem termo (41,4%).

Segundo emprego

Quando questionados os TACSP sobre o fato de terem um segundo emprego, 91,4% (rede “controle”) e 92,6% (rede “experimental”) responderam que exercem um segundo trabalho.

Principal área de trabalho

Relativamente à principal área de trabalho, os resultados obtidos para a rede “controle” comprovam que os TACSP trabalham em maior número na seção de bioquímica (28,1%), seguida do serviço de sangue (21,1%), hematologia (19,3%), microbiologia (15,8%) e imunologia (7,0%). Para a rede “experimental” a principal área de trabalho é a bioquímica (47,4%) seguida da microbiologia (17,9%), hematologia (12,6%), imunologia (10,5 %) e serviço de sangue (5,3).

Seção de trabalho

Acrescenta-se na caracterização profissional, quanto à seção de trabalho, a maioria dos TACSP da rede “controle” trabalham na seção de urgência e rotina (56,9%), seguida da seção de rotina (29,3%). Na rede “experimental” verifica-se que 60,6% dos profissionais exerce funções nas duas seções seguida da seção de rotina (27,7%).

Horário de trabalho

Relativamente ao horário de trabalho, para a rede “controle” observa-se que os profissionais exercem de igual forma um horário fixo e rotativo (50,0%). Para a rede “experimental” o horário rotativo é preferencial com 53,7%.

Cargo de chefia

Termina-se a caracterização profissional da amostra fazendo referência ao cargo de chefia. A grande maioria não exerce cargo de chefia, evidenciando-se a mesma situação para as duas redes com 82,8% (rede “controle”) e 83,2% (rede “experimental”).

5.6.4. Instrumentos

A recolha da informação foi efetuada mediante aplicação de um questionário constituído por várias escalas que foram validadas no Estudo 1.

O questionário aplicado apresentou-se constituído por uma seção referente aos dados sociodemográficos e profissionais (I Parte) e uma outra seção constituída por quatro escalas, nomeadamente, a escala referente aos fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e partilha do conhecimento (II Parte) (cf. Anexo 2).

Este instrumento permitiu a recolha de informação da rede inter-organizacional “controle” e “experimental”, pois estava devidamente contextualizado para o modelo concetual de análise da investigação. A aplicação dos questionários a todos os inquiridos foi efetuada nos meses de Maio de 2011 a Setembro de 2011.

5.6.5. Procedimentos

Aquando da aplicação do questionário aos TACSP das redes inter-organizacionais, sob o ponto de vista ético, foi necessário pedir autorização ao Conselho de Administração dos diversos hospitais e respectivas comissões de ética. Após concessão da autorização foi necessário informar todos os participantes acerca do tema e objetivos de estudo. Deveu-se a preocupação de assegurar a confidencialidade das respostas, ou seja, assegurou-se o completo anonimato relativamente à participação no estudo. O princípio da confidencialidade remete para a importância que se deposita em proteger e salvaguardar a informação transmitida pelos participantes, preservando sempre a sua individualidade.

Resumidamente, o questionário foi aplicado aos TACSP das redes inter-organizacionais da seguinte forma:

1. Pedido de consentimento ao Conselho de Administração das várias organizações de saúde selecionadas para aplicar o questionário;
2. Contato telefónico com o/a Técnico/a Coordenador/a do Serviço para explicar o objetivo do estudo e pedir autorização para entregar os questionários a aplicar;
3. Entrega dos questionários com um envelope de resposta e uma carta de sensibilização a justificar a importância do estudo, objetivo do estudo e prazo de entrega (cf. Anexo 3).

5.6.6. Variáveis e medição

Efetuada o Estudo 1 que permitiu a identificação das variáveis a estudar e dando respostas aos objetivos inicialmente definidos para esta investigação, procedeu-se a uma especificação das hipóteses formuladas segundo o novo modelo concetual de análise apresentado anteriormente na figura 4 (pág. 70).

Neste sentido, o Estudo 2 tem por base as seguintes variáveis independentes:

- Global da escala dos fatores organizacionais, estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional e características organizacionais;
- Global da escala dos fatores influenciadores, fatores de sucesso e estabilidade e fatores operacionais e estratégicos;
- Global da escala desempenho inter-organizacional, aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação e satisfação dos parceiros.

As variáveis dependentes do Estudo 2 são:

- Global da escala partilha do conhecimento, aquisição do conhecimento e transferência do conhecimento.

5.6.7. Análise de dados

Com vista a validar as hipóteses formuladas, procedeu-se a uma análise mais detalhada dos resultados observados recorrendo-se para o efeito à análise inferencial, através da regressão linear.

A regressão é um modelo estatístico que foi usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou endógena - Y) a partir de uma ou mais variáveis relevantes de natureza intervalar ou rácio (variáveis independentes ou exógenas - Xs) informando sobre as margens de erro dessas previsões, isto é, permite determinar quais as variáveis independentes que são preditoras da variável dependente. Quando se utiliza apenas uma variável dependente e uma independente, efetua-se uma regressão linear simples (Pestana e Gagueiro, 2008). Neste sentido, porque se comparam uma variável dependente e mais que uma variável independente efetua-se a regressão múltipla. Na regressão a correlação que mede o grau de associação entre duas variáveis é usada para prever a variável dependente (Y). Quanto maior for a correlação entre X e Y melhor a previsão. Quanto menor for essa correlação maior a percentagem de erro na previsão. Este método é o mais utilizado para realizar análises multivariadas, particularmente, quando se pretende testar o valor preditivo de várias variáveis independentes em simultâneo, em relação a uma variável dependente, como referido anteriormente (Pestana e Gagueiro, 2008 e Hair, 2009).

De referir que foi utilizada uma variável “dummy” que permitiu inferir se existe ou não diferenças entre o grupo “controlo” e “experimental”. As variáveis “dummy” são variáveis auxiliares indicadoras de natureza nominal dicotómica a cujos dados é atribuído um valor de “0” ou “1”. Permite quantificar o impacto de uma variável qualitativa (Pestana e Gagueiro, 2008).

O método de estimação usado foi o de “stepwise” (passo a passo) que origina tantos modelos quantos os necessários até conseguir determinar as variáveis que são preditoras da variável dependente (Pestana e Gagueiro, 2008).

Ainda com o objetivo de verificar quais as variáveis que possam repercutir-se na partilha do conhecimento na rede inter-organizacional estudada, de forma direta ou mediada, efetuou-se uma análise de equações estruturais. Para Marôco (2010), trata-se de uma extensão da regressão múltipla com duas características distintas, a primeira é que pode haver mais que uma variável dependente e a segunda é que uma variável pode ser em simultâneo dependente e independente.

Nas análises estatísticas utilizaram-se os seguintes valores de significância (Pestana e Gagueiro, 2008):

$p < 0,05$ * - diferença estatística significativa

$p < 0,01$ ** - diferença estatística bastante significativa

$p < 0,001$ *** - diferença estatística altamente significativa

$p > 0,05$ n.s. - não significativa

Após a recolha dos dados, efetuou-se uma primeira análise a todos os questionários, no intuito de se eliminar aqueles que porventura se encontrassem incompletos ou mal preenchidos, tendo-se, seguidamente, processado à sua codificação e tabulação de modo a preparar o tratamento estatístico.

No tratamento e análise dos dados, recorreu-se ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 (2012) para *Windows*.

A apresentação dos resultados é feita recorrendo ao uso de tabelas e quadros, onde serão salientados os dados mais relevantes. A descrição e análise dos dados obedecem à ordem por que foi elaborado o instrumento de recolha de dados.

6. Resultados e Discussão

6.1. Estudo 1

6.1.1. Estudos psicométricos das escalas

A) Estudo psicométrico referente aos fatores organizacionais (escala 1)

A escala dos fatores organizacionais é um instrumento psicométrico original, de autorresposta que se destina a avaliar aspetos relacionados com a capacidade tecnológica, liderança, comunicação, informação, trabalho em equipa, dimensão da organização, localização geográfica, período de duração, setor de atividade, inovação e cultura (cf. Anexo 1).

Este instrumento integra 34 itens elaborados em escala ordinal tipo Likert. Cada item possui cinco alternativas de resposta e a sua cotação processa-se por ordem decrescente isto é, a primeira opção de resposta em cada item é cotada de 5 e a última de 1 atendendo aos seguintes critérios: (5) concordo totalmente, (4) concordo muito; (3) nem concordo nem discordo; (2) discordo muito; (1) discordo totalmente. Os itens 24 e 29 são cotados inversamente ou seja, (1) concordo totalmente a (5) discordo totalmente.

Relativamente aos resultados da fiabilidade, a tabela 4 mostra as estatísticas (médias e desvios padrão) e as correlações obtidas entre cada item e o valor global da escala, fornecendo uma ideia da forma como os itens se combinam com o total da escala. Os valores médios oscilam entre 2,75 e 3,88 o que permite referir que se encontram bem centrados.

Efetuada a primeira correlação dos itens ressalta que todos apresentam um valor positivo, com exceção do item 29, o qual foi eliminado. Os itens 24, 28, 33 e 34 por serem inferiores a 0,2 foram também eliminados. Para os restantes indicadores o valor mínimo obtido foi no item 32 ($r=0,269$) e o máximo no item 19 ($r=0,814$) (Tabela 4).

Deste modo, foi realizada uma segunda correlação e, pelos resultados obtidos, o valor de r mais baixo corresponde ao item 32 ($r=0,245$) e o mais elevado ao item 19 ($r=0,836$) (cf. Tabela 4).

Nº Item	Itens	Média	Desvio Padrão	1º Correlação	2º Correlação
1	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas dentro da organização (por exemplo: intra net)	3,82	1,032	0,451**	0,471**
2	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas fora da organização	3,37	1,216	0,704**	0,710**
3	Na rede usam-se tecnologias que permitem pesquisar novos conhecimentos	3,79	1,088	0,637**	0,667**
4	Na rede usam-se tecnologias que permitem recuperar e usar conhecimentos	3,77	0,957	0,606**	0,637**
5	Na rede os colaboradores comunicam em reuniões	3,34	1,140	0,678**	0,702**
6	Na rede os colaboradores comunicam através de telefonemas	3,84	0,849	0,480**	0,499**
7	Na rede os colaboradores comunicam por e-mail	3,57	1,082	0,637**	0,662**
8	A rede promove o trabalho em equipa	3,88	1,131	0,526**	0,563**
9	A rede possui uma estrutura que promove o comportamento coletivo ao invés do comportamento individualista	3,43	0,945	0,707**	0,722**
10	A rede possui uma estrutura que facilita a descoberta de novos conhecimentos	3,30	1,052	0,784**	0,801**
11	A rede possui uma estrutura que facilita a criação de novos conhecimentos	3,25	1,105	0,780**	0,800**
12	A rede baseia-se na criação de conhecimento para inovar	3,36	0,947	0,728**	0,733**
13	A rede cria processos de comunicação para facilitar a troca de conhecimentos que ultrapassem as áreas funcionais	3,18	0,983	0,734**	0,746**
14	Na rede existe um líder que estabelece os relacionamentos das organizações envolvidas	2,75	0,952	0,306**	0,275**
15	A rede encoraja os colaboradores na procura de conhecimento independentemente da estrutura hierárquica	3,25	1,132	0,738**	0,754**
16	A rede possui uma estrutura que facilita a transferência de novos conhecimentos	3,37	0,985	0,798**	0,808**
17	Na rede os colaboradores entendem a importância do conhecimento para o sucesso organizacional	3,79	0,892	0,508**	0,506**
18	A inovação e a cultura influenciam a rede	3,60	0,865	0,564**	0,552**
19	Na rede os colaboradores são sempre informados	3,29	1,124	0,814**	0,836**
20	Na rede os colaboradores são encorajados a interagir com outros grupos profissionais	3,18	1,051	0,779**	0,781**
21	Na rede os colaboradores são valorizados pela sua experiência individual	3,15	1,172	0,736**	0,743**
22	Na rede os colaboradores são encorajados a pedir auxílio a outros quando necessário	3,50	0,953	0,621**	0,620**
23	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas	3,87	0,879	0,461**	0,434**
24	A cultura das organizações envolvidas na rede é muito diferente	3,80	0,930	0,170*	-
25	Existe uma cultura idêntica entre os diferentes colaboradores da rede	2,94	1,027	0,319**	0,253**
26	Na rede as chefias dão apoio ao papel do conhecimento no sucesso organizacional	3,00	1,126	0,530**	0,543**
27	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área da saúde	3,60	1,169	0,310**	0,338**
28	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área das ACSP	3,62	0,950	0,098	-
29	Na rede não existe colaboração com outras instituições do ensino superior	3,25	0,880	-0,084	-
30	O setor de atividade influencia a rede	3,68	0,858	0,375**	0,359**
31	O estabelecimento de parcerias é influenciado pelo período de duração da mesma	3,64	0,818	0,382**	0,384**
32	A dimensão das organizações influencia a rede	3,72	0,882	0,269**	0,245**

33	A localização geográfica influencia a estabilidade entre os parceiros envolvidos na rede	3,50	1,120	0,158*	-
34	O meio envolvente influencia a rede	3,45	1,155	0,174*	-

Tabela 4 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala 1.

Para se poder explicar o modelo fatorial deve haver correlação entre as variáveis. Realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste da esfericidade de Bartlett, porque são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin apresentar um valor de (KMO=0,899) que classifica a análise fatorial de boa, ou seja há uma boa correlação entre as variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 mostrando portanto que existe correlação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2008). Ambos os testes permitem o prosseguimento da análise fatorial.

Conjuntamente, na continuidade da validação procedeu-se à determinação das medidas de consistência interna da escala, o alpha de Cronbach e o coeficiente de bipartição (split-half). O alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens) (Pestana e Gageiro, 2008). Neste estudo, os valores variaram entre 0,930 e 0,937 para um alpha global de 0,935 que segundo Pestana e Gageiro (2008), indica uma consistência interna classificada de muito boa (cf. Tabela 5). O índice de split half para a primeira metade apresenta o valor de 0,921 e para a segunda metade de 0,858. Analisando os coeficientes de correlação item total corrigido observa-se que os indicadores menos favoráveis são os itens 25 e 32, enquanto o indicador mais favorável para a escala é o item 19 (cf. Tabela 5).

Nº Item	Itens	R item total (sem item)	α sem item
1	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas dentro da organização (por exemplo: intra net)	0,424	0,935
2	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas fora da organização	0,673	0,932
3	Na rede usam-se tecnologias que permitem pesquisar novos conhecimentos	0,631	0,932
4	Na rede usam-se tecnologias que permitem recuperar e usar conhecimentos	0,603	0,933
5	Na rede os colaboradores comunicam em reuniões	0,667	0,932
6	Na rede os colaboradores comunicam através de telefonemas	0,462	0,934
7	Na rede os colaboradores comunicam por e-mail	0,625	0,932
8	A rede promove o trabalho em equipa	0,517	0,934
9	A rede possui uma estrutura que promove o comportamento coletivo ao invés do comportamento individualista	0,695	0,932
10	A rede possui uma estrutura que facilita a descoberta de novos conhecimentos	0,778	0,930
11	A rede possui uma estrutura que facilita a criação de novos conhecimentos	0,775	0,930
12	A rede baseia-se na criação de conhecimento para inovar	0,706	0,931
13	A rede cria processos de comunicação para facilitar a troca de conhecimentos que ultrapassem as áreas funcionais	0,719	0,931
14	Na rede existe um líder que estabelece os relacionamentos das organizações envolvidas	0,224	0,937
15	A rede encoraja os colaboradores na procura de conhecimento independentemente da estrutura hierárquica	0,724	0,931
16	A rede possui uma estrutura que facilita a transferência de novos conhecimentos	0,788	0,930
17	Na rede os colaboradores entendem a importância do conhecimento para o sucesso organizacional	0,467	0,934
18	A inovação e a cultura influenciam a rede	0,517	0,934
19	Na rede os colaboradores são sempre informados	0,815	0,930
20	Na rede os colaboradores são encorajados a interagir com outros grupos profissionais	0,756	0,931
21	Na rede os colaboradores são valorizados pela sua experiência individual	0,711	0,931
22	Na rede os colaboradores são encorajados a pedir auxílio a outros quando necessário	0,585	0,933
23	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas	0,393	0,935

25	Existe uma cultura idêntica entre os diferentes colaboradores da rede	0,197	0,937
26	Na rede as chefias dão apoio ao papel do conhecimento no sucesso organizacional	0,495	0,934
27	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área da saúde	0,277	0,937
30	O setor de atividade influencia a rede	0,316	0,936
31	O estabelecimento de parcerias é influenciado pelo período de duração da mesma	0,344	0,935
32	A dimensão das organizações influencia a rede	0,197	0,937
Coeficiente split-half		Primeira metade = 0,921	
		Segunda metade = 0,858	
Coeficiente alpha Cronbach global		0,935	

Tabela 5 - Consistência interna da escala 1.

Efetuada a extração dos fatores e dado existirem sete valores próprios maiores do que 1, pelo critério de Kaiser retêm-se sete fatores. O primeiro fator explica 24,6% da variância, o segundo fator explica 12,2%, o terceiro fator explica 9,8%, o quarto fator explica 9,5%, o quinto fator 6,2%, o sexto fator 4,9% e o sétimo fator 4,2%. Juntos explicam 71,865% da variabilidade das variáveis iniciais (cf. Tabela 6).

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	7,139	24,618	24,618
2	3,539	12,204	36,821
3	2,865	9,879	46,700
4	2,781	9,588	56,288
5	1,825	6,292	62,580
6	1,447	4,991	67,571
7	1,245	4,294	71,865

Tabela 6 - Total da variância explicada da escala 1.

Contudo, o gráfico de variâncias designado por *scree plots* indica que o número de componentes a reter são quatro. Os valores que indicam o número de fatores a reter são os que correspondem no gráfico à maior inclinação da reta, ou seja, a um maior afastamento entre os próprios fatores (Pestana e Gagueiro, 2008).

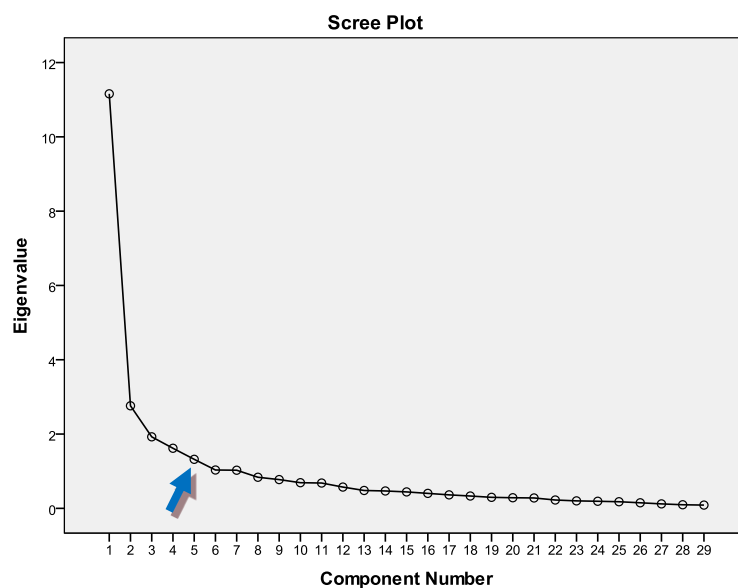


Gráfico 1 - Gráfico de variâncias de *scree plot* da escala fatores organizacionais.

Este método foi utilizado em detrimento do método de Kaiser dado que o número de casos é suficientemente elevado. Procedeu-se a nova análise fatorial forçando a quatro fatores que permitiu explicar uma variância total de 60,214% (cf. Tabela 7).

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	7,067	24,368	24,368
2	3,719	12,824	37,192
3	3,694	12,737	49,929
4	2,983	10,285	60,214

Tabela 7 - Total da variância explicada da escala 1 após análise fatorial forçando a quatro fatores.

Continuamente, os resultados alcançados foram organizados pelos quatros fatores e atendendo às suas especificações foi-lhe atribuído a respetiva designação (cf. Tabela 8). O fator 1 foi designado por **estrutura organizacional** saturou os itens 11, 16, 10, 15, 5, 19, 22, 13, 7, 9, 26, 6, 14 e 8. O fator 2 foi designado por **capacidade tecnológica** saturou os itens 3, 4, 1 e 2. O fator 3 foi designado por **cultura organizacional** saturou os itens 18, 17, 12, 20, 21, 25 e 27. O fator 4 foi designado por **caraterísticas organizacionais** saturou os itens 32, 30, 31 e 23.

A comunalidade inicial após a extração também foi realizada o que permitiu verificar a proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores. Os valores estimados das comunalidades após a extração das componentes variam entre 0 e 1, sendo 0 quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam toda a sua variância (Pestana e Gagueiro, 2008). Verificou-se através dos valores elevados das comunalidades que todas as variáveis têm uma forte relação com os fatores retidos (cf. Tabela 8).

Nº Item	Itens	Fatores				H ²
		1 Estrutura Organizacional	2 Capacidade Tecnológica	3 Cultura Organizacional	4 Caraterísticas Organizacionais	
11	A rede possui uma estrutura que facilita a criação de novos conhecimentos	0,817				0,811
16	A rede possui uma estrutura que facilita a transferência de novos conhecimentos	0,809				0,786
10	A rede possui uma estrutura que facilita a descoberta de novos conhecimentos	0,784				0,771
15	A rede encoraja os colaboradores na procura de conhecimento independentemente da estrutura hierárquica	0,720				0,717
5	Na rede os colaboradores comunicam em reuniões	0,694				0,712
19	Na rede os colaboradores são sempre informados	0,676				0,817
22	Na rede os colaboradores são encorajados a pedir auxílio a outros quando necessário	0,690				0,689
13	A rede cria processos de comunicação para facilitar a troca de conhecimentos que ultrapassem as áreas funcionais	0,667				0,625
7	Na rede os colaboradores comunicam por e-mail	0,575				0,685
9	A rede possui uma estrutura que promove o comportamento coletivo ao invés do comportamento individualista	0,565				0,600
26	Na rede as chefias dão apoio ao papel do conhecimento no sucesso organizacional	0,565				0,468
6	Na rede os colaboradores comunicam através de telefonemas	0,453				0,645
14	Na rede existe um líder que estabelece os relacionamentos das organizações envolvidas	0,394				0,600
8	A rede promove o trabalho em equipa	0,412				0,609
3	Na rede usam-se tecnologias que permitem pesquisar novos conhecimentos		0,804			0,857
4	Na rede usam-se tecnologias que permitem recuperar e usar conhecimentos		0,790			0,819
1	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas dentro da organização (por exemplo: intra net)		0,784			0,769
2	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas fora da organização		0,722			0,724

18	A inovação e a cultura influenciam a rede	0,810	0,790
17	Na rede os colaboradores entendem a importância do conhecimento para o sucesso organizacional	0,760	0,740
12	A rede baseia-se na criação de conhecimento para inovar	0,670	0,610
20	Na rede os colaboradores são encorajados a interagir com outros grupos profissionais	0,660	0,770
21	Na rede os colaboradores são valorizados pela sua experiência individual	0,570	0,701
25	Existe uma cultura idêntica entre os diferentes colaboradores da rede	0,309	0,755
27	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área da saúde	0,275	0,711
32	A dimensão das organizações influencia a rede	0,886	0,863
30	O setor de atividade influencia a rede	0,858	0,811
31	O estabelecimento de parcerias é influenciado pelo período de duração da mesma	0,796	0,763
23	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas	0,552	0,623

Tabela 8 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala 1.

Calculado, para as quatro sub-escalas correspondentes aos quatro fatores obtidos, o índice de fiabilidade pelo método das metades e os valores de alpha de Cronbach verifica-se para a sub-escala capacidade tecnológica um alpha de Cronbach classificado de muito bom, visto que para a globalidade da escala o valor obtido é de 0,925. Os valores de split-half para a primeira metade correspondem a 0,925 e para a segunda a 0,745 o que podem classificar-se de bom (cf. Tabela 9). Para a sub-escala estrutura organizacional o valor global obtido foi de 0,855 e para a primeira metade de 0,869 e de 0,597 para a segunda metade (Tabela 9). Para a sub-escala cultura organizacional o valor global obtido foi de 0,787 e para a primeira metade de 0,830 e de 0,340 para a segunda metade (Tabela 9). Este valor é classificado de inadmissível, mas como é referido por Pestana e Gageiro (2008) o valor de alpha tende a diminuir de acordo com o número de itens que o constituem. No caso presente o número de itens da segunda metade é de 3, razão pela qual foi obtido aquele valor de alpha. Por último, para a sub-escala características organizacionais o valor global obtido foi de 0,834 e para a primeira metade de 0,869 e de 0,516 para a segunda metade (cf. Tabela 9). Em síntese os valores de alpha de Cronbach para as quatro sub-escalas são elevados, bem como, os respetivos coeficientes de split-half.

Fatores	Coeficiente alpha Cronbach	Coeficiente split-half
Estrutura Organizacional	0,925	Primeira metade = 0,925
		Segunda metade = 0,745
Capacidade Tecnológica	0,855	Primeira metade = 0,869
		Segunda metade = 0,597
Cultura Organizacional	0,787	Primeira metade = 0,830
		Segunda metade = 0,340
Caraterísticas Organizacionais	0,834	Primeira metade = 0,869
		Segunda metade = 0,516

Tabela 9 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 1.

Terminou-se o processo de validação da escala determinando as correlações de Pearson para os todos os itens e para os diferentes fatores. Pelos resultados nota-se que as sub-escalas apresentam em termos globais associações lineares altas a moderadas (Pestana e Gagueiro, 2008) (cf. Tabela 10).

Nº Item	Itens	Estrutura Organizacional	Capacidade Tecnológica	Cultura Organizacional	Caraterísticas Organizacionais	Escala Global dos Fatores Organizacionais
1	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas dentro da organização (por exemplo: intra net)	0,346**	0,754**	0,329**	0,046	0,468**
2	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas fora da organização	0,618**	0,860**	0,492**	0,154*	0,710**
3	Na rede usam-se tecnologias que permitem pesquisar novos conhecimentos	0,614**	0,900**	0,363**	0,059	0,665**
4	Na rede usam-se tecnologias que permitem recuperar e usar conhecimentos	0,658**	0,860**	0,388**	0,048	0,634**
5	Na rede os colaboradores comunicam em reuniões	0,758**	0,444**	0,492**	0,260**	0,702**
6	Na rede os colaboradores comunicam através de telefonemas	0,522**	0,349**	0,320**	0,234**	0,500**
7	Na rede os colaboradores comunicam por e-mail	0,697**	0,585**	0,363**	0,225**	0,668**
8	A rede promove o trabalho em equipa	0,487**	0,623**	0,417**	0,152*	0,560**
9	A rede possui uma estrutura que promove o comportamento coletivo ao invés do comportamento individualista	0,733**	0,613**	0,478**	0,234**	0,720**
10	A rede possui uma estrutura que facilita a descoberta de novos conhecimentos	0,849**	0,605**	0,544**	0,226**	0,801**
11	A rede possui uma estrutura que facilita a criação de novos conhecimentos	0,864**	0,593**	0,530**	0,219**	0,798**
12	A rede baseia-se na criação de conhecimento para inovar	0,768**	0,519**	0,519**	0,253**	0,732**
13	A rede cria processos de comunicação para facilitar a troca de conhecimentos que ultrapassem as áreas funcionais	0,767**	0,487**	0,553**	0,327**	0,745**
14	Na rede existe um líder que estabelece os relacionamentos das organizações envolvidas	0,352**	0,120	0,249**	-0,111	0,274**
15	A rede encoraja os colaboradores na procura de conhecimento independentemente da estrutura hierárquica	0,808**	0,486**	0,581**	0,174*	0,751**
16	A rede possui uma estrutura que facilita a transferência de novos conhecimentos	0,867**	0,552**	0,549**	0,285**	0,807**
17	Na rede os colaboradores entendem a importância do conhecimento para o sucesso organizacional	0,365**	0,349**	0,696**	0,189**	0,506**
18	A inovação e a cultura influenciam a rede	0,433**	0,339**	0,737**	0,182*	0,552**
19	Na rede os colaboradores são sempre informados	0,823**	0,523**	0,745**	0,320**	0,834**
20	Na rede os colaboradores são encorajados a interagir com outros grupos profissionais	0,719**	0,485**	0,825**	0,248**	0,779**
21	Na rede os colaboradores são valorizados pela sua experiência individual	0,664**	0,444**	0,754**	0,379**	0,741**
22	Na rede os colaboradores são encorajados a pedir auxílio a outros quando necessário	0,551**	0,395**	0,759**	0,214**	0,617**
23	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas	0,381**	0,072	0,345**	0,704**	0,435**

25	Existe uma cultura idêntica entre os diferentes colaboradores da rede	0,186**	0,133*	0,390**	0,074	0,253**
26	Na rede as chefias dão apoio ao papel do conhecimento no sucesso organizacional	0,599**	0,368**	0,409**	0,080	0,545**
27	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área da saúde	0,239**	0,199**	0,486**	0,180*	0,357**
30	O sector de atividade influencia a rede	0,216**	0,117	0,259**	0,877**	0,359**
31	O estabelecimento de parcerias é influenciado pelo período de duração da mesma	0,279**	0,187**	0,202**	0,801**	0,383**
32	A dimensão das organizações influencia a rede	0,270**	0,201**	0,300**	0,237**	0,277**

Tabela 10 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os quatro fatores da escala 1.

Uma contribuição para o estudo da validade da escala é a determinação da matriz de correlação entre os diversos fatores e o valor global da escala. Refere Vaz Serra (1994) que as correlações não devem ser demasiado elevadas pois este fato indica que os itens são redundantes, sendo preferível existir uma correlação moderada entre si, fato que revela uma sensibilidade a aspetos diferentes do mesmo constructo. De acordo com os resultados, apresentados na tabela 11, verifica-se que as correlações entre as quatro sub-escalas são positivas e significativamente correlacionadas oscilando entre $r=0,663$ (capacidade tecnológica vs. estrutura organizacional), $r=0,675$ (capacidade tecnológica vs. cultura organizacional), $r=0,503$ (estrutura organizacional vs. cultura organizacional), $r=0,288$ (capacidade tecnológica vs. características organizacionais), $r=0,119$ (estrutura organizacional vs. características organizacionais), $r=0,310$ (cultura organizacional vs. características organizacionais). Quanto às correlações existentes entre as diferentes sub-escalas e o valor global da escala dos fatores organizacionais nota-se que estas são elevadas oscilando entre ($r=0,944$) com capacidade tecnológica e ($r=0,432$) com as características organizacionais (cf. Tabela 11).

Fatores	Fatores			
	Capacidade Tecnológica	Estrutura Organizacional	Cultura Organizacional	Caraterísticas Organizacionais
Estrutura Organizacional	0,663**	-	-	-
Cultura Organizacional	0,675**	0,503**	-	-
Caraterísticas Organizacionais	0,288**	0,119	0,310**	-
Escala Global dos Fatores Organizacionais	0,944**	0,765**	0,814**	0,432**

Tabela 11 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 1.

B) Estudo psicométrico da escala referente aos fatores influenciadores (escala 2)

A escala dos fatores influenciadores pretende reconhecer a opinião sobre a confiança, compreensão, cooperação, compatibilidade, poder, oportunismo, seleção do parceiro e estabelecimento de protocolos/contratos, que podem interferir na rede inter-organizacional (cf. Anexo 1).

Apresenta na sua constituição 26 itens elaborados em escala ordinal tipo Likert, atendendo aos seguintes critérios: (5) concordo totalmente, (4) concordo muito; (3) nem concordo nem discordo; (2) discordo muito; (1) discordo totalmente. Os itens 2, 5, 7, 9, 10 e 11 são cotados inversamente ou seja, (1) concordo totalmente a (5) discordo totalmente.

A tabela 12 expressa as médias, desvios padrão e as correlações obtidas para cada item da escala referente aos fatores influenciadores. Os valores médios estão bem centrados, sendo o mais problemático o item 13 (2,90). O valor médio mais elevado é 3,70 e corresponde ao item 4. Efetuada a primeira correlação dos itens é de destacar que todos os itens apresentam um valor superior a 0,2 com exceção dos itens 11 e 14 que foram eliminados. O valor mínimo obtido foi de $r=0,239$ para os itens 12 e 20, o valor máximo corresponde ao item 26 ($r=0,769$). Foi necessário efetuar uma segunda correlação, com a qual foi eliminado o item 20. O valor mínimo obtido foi de $r=0,230$ para os itens 1 e 12 e o valor máximo corresponde ao item 26 ($r=0,783$) (cf. Tabela 12).

Nº Item	Itens	Média	Desvio Padrão	1º Correlação	2º Correlação
1	Na rede existe uma relação informal ou de amizade entre os colaboradores	3,27	1,078	0,283**	0,230**
2	Na rede os objetivos divergem	3,11	1,036	0,449**	0,485**
3	Na rede existem atitudes cooperativas dos parceiros	3,69	0,673	0,524**	0,520**
4	Na rede existe compreensão e entendimento entre os parceiros	3,70	0,693	0,632**	0,641**
5	Na rede existe falta de compromisso dos parceiros	3,67	0,932	0,430**	0,462**
6	Na rede existe cumprimento dos acordos estabelecidos	3,68	0,747	0,571**	0,576**
7	Na rede existe poder excessivo por parte dos parceiros	3,50	0,888	0,566**	0,605**
8	Na rede existe compatibilidade em termos organizacionais	3,33	0,831	0,625**	0,607**
9	Na rede existe perda de confiança nos parceiros	3,59	0,911	0,659**	0,686**
10	Na rede existe incompatibilidade de interesses e expectativas	3,64	0,999	0,578**	0,609**
11	Na rede existe comportamento oportunista dos parceiros	3,31	0,873	-0,603**	-
12	Na rede existe poder e controlo idêntico entre as partes	2,90	0,962	0,239**	0,230**
13	Na rede existe um bom relacionamento entre os parceiros	3,67	0,799	0,665**	0,679**
14	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas	3,12	1,077	-0,022	-
15	Na rede existem protocolos entre as partes envolvidas	3,61	0,828	0,725**	0,735**
16	Na rede existe flexibilidade organizacional	3,54	0,835	0,755**	0,747**
17	Na rede existe visão estratégica comum	3,36	0,755	0,683**	0,683**
18	Na rede existe equilíbrio de poder e gestão	3,24	0,854	0,718**	0,709**
19	Na rede existe intercâmbio de informação	3,46	0,760	0,619**	0,630**
20	Na rede existe compatibilidade cultural	3,32	0,875	0,239**	0,200**
21	Na rede existe influência na tomada de decisão	2,99	0,810	0,297**	0,298**
22	Na rede existe seleção adequada do parceiro	3,20	0,788	0,561**	0,588**
23	Na rede existe compatibilidade de recursos entre as partes	3,05	0,926	0,480**	0,464**
24	Na rede existe habilidade em aprender a partir do parceiro	3,42	0,826	0,610**	0,606**
25	Na rede existe cooperação entre os parceiros	3,50	0,781	0,728**	0,751**
26	Na rede existe compatibilidade entre os parceiros	3,64	0,824	0,769**	0,783**

Tabela 12 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala sobre os fatores influenciadores.

No processo de validação da escala, obteve-se no teste de Kaiser-Meyer-Olkin um valor de $KMO=0,867$ que segundo Pestana e Gagueiro (2008) classifica a análise fatorial de boa e, o valor de Bartlett é significativo (0,000). Avaliou-se a consistência interna da escala e no que se refere aos valores de alpha de Cronbach estes são classificados de muito bons, variando entre 0,904 e 0,918 para um alpha global de 0,912. O índice de split half para a primeira metade apresenta o valor de 0,843 e o da segunda metade de 0,884. Analisando os coeficientes de correlação item total corrigido observa-se que o indicador menos favorável é o item 1, enquanto o indicador mais favorável para a escala é o item 26 (Tabela 13).

Nº Item	Itens	Média	Desvio Padrão	R item total (sem item)	α sem item
1	Na rede existe uma relação informal ou de amizade entre os colaboradores	3,27	1,078	0,128	0,918
2	Na rede os objetivos divergem	3,11	1,036	0,435	0,910
3	Na rede existem atitudes cooperativas dos parceiros	3,69	0,673	0,488	0,909
4	Na rede existe compreensão e entendimento entre os parceiros	3,70	0,693	0,611	0,907
5	Na rede existe falta de compromisso dos parceiros	3,67	0,932	0,420	0,910
6	Na rede existe cumprimento dos acordos estabelecidos	3,68	0,747	0,541	0,908
7	Na rede existe poder excessivo por parte dos parceiros	3,50	0,888	0,572	0,907
8	Na rede existe compatibilidade em termos organizacionais	3,33	0,831	0,553	0,908
9	Na rede existe perda de confiança nos parceiros	3,59	0,911	0,657	0,906
10	Na rede existe incompatibilidade de interesses e expectativas	3,64	0,999	0,566	0,907
12	Na rede existe poder e controle idêntico entre as partes	2,90	0,962	0,163	0,916
13	Na rede existe um bom relacionamento entre os parceiros	3,67	0,799	0,643	0,906
15	Na rede existem protocolos entre as partes envolvidas	3,61	0,828	0,709	0,905
16	Na rede existe flexibilidade organizacional	3,54	0,835	0,709	0,905
17	Na rede existe visão estratégica comum	3,36	0,755	0,639	0,906
18	Na rede existe equilíbrio de poder e gestão	3,24	0,854	0,661	0,906
19	Na rede existe intercâmbio de informação	3,46	0,760	0,589	0,907
21	Na rede existe influência na tomada de decisão	2,99	0,810	0,224	0,914
22	Na rede existe seleção adequada do parceiro	3,20	0,788	0,560	0,908
23	Na rede existe compatibilidade de recursos entre as partes	3,05	0,926	0,384	0,911
24	Na rede existe habilidade em aprender a partir do parceiro	3,42	0,826	0,557	0,908
25	Na rede existe cooperação entre os parceiros	3,50	0,781	0,723	0,905
26	Na rede existe compatibilidade entre os parceiros	3,64	0,824	0,758	0,904
Coeficiente split-half		Primeira metade = 0,843			
		Segunda metade = 0,884			
Coeficiente alpha Cronbach global		0,912			

Tabela 13 - Consistência interna da escala 2.

Depois realizou-se a extração dos fatores de onde resultaram seis fatores com eigenvalues superiores a 1 e que no conjunto explicam 66,594% da variância total (cf. Tabela 14). Segundo o *scree plots* observou-se que o número de componentes a reter são dois, pelo que se efetuou uma nova análise fatorial forçando a dois fatores (Gráfico 2). Foram, assim, obtidos dois fatores com eigenvalues superiores a 1 e que no conjunto explicam 45,882% da variância total (cf. Tabela 15).

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	4,815	19,262	19,262
2	4,734	18,937	38,198
3	2,659	10,634	48,833
4	1,536	6,142	54,975
5	1,505	6,020	60,995
6	1,400	5,599	60,594

Tabela 14 - Total da variância explicada da escala 2.

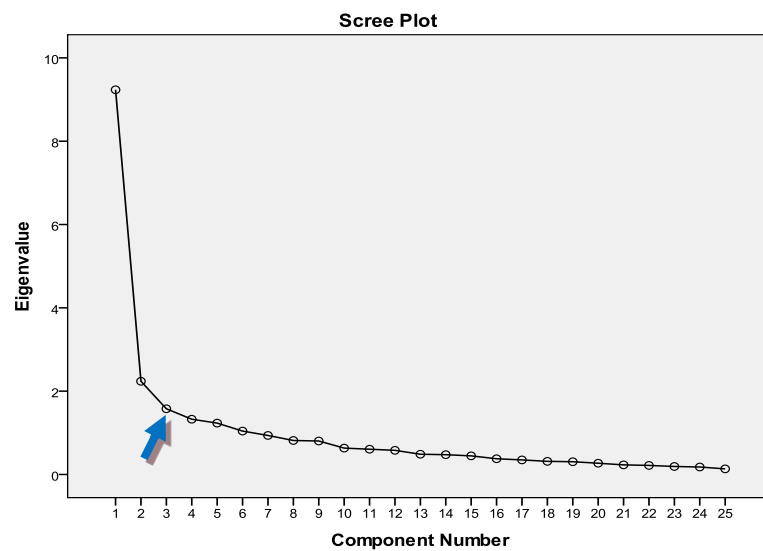


Gráfico 2 - Gráfico de variâncias de *scree plot* da escala fatores influenciadores.

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	6,530	26,122	26,122
2	4,940	19,760	45,882

Tabela 15 - Total da variância explicada da escala fatores influenciadores após análise fatorial forçando a dois fatores.

Após determinação dos fatores procedeu-se à sua denominação. O fator 1 foi designado por **fatores de sucesso e estabilidade** sendo constituído pelos itens 9, 10, 7, 5, 2, 22, 15, 4, 26, 25, 13 e 6. O fator 2 foi designado por **fatores operacionais e estratégicos** sendo constituído pelos itens 24, 17, 18, 23, 19, 16, 8, 3, 1, 21 e 12. Na comunalidade inicial após a extração evidenciam-se valores ótimos situados entre 0,562 e 0,860, o que explica a forte relação das variáveis com os fatores retidos (cf. Tabela 16).

Nº Item	Itens	Fatores		H ²
		1 Fatores de Sucesso e Estabilidade	2 Fatores Operacionais e Estratégicos	
9	Na rede existe perda de confiança nos parceiros	0,781		0,679
10	Na rede existe incompatibilidade de interesses e expetativas	0,762		0,714
7	Na rede existe poder excessivo por parte dos parceiros	0,762		0,617
5	Na rede existe falta de compromisso dos parceiros	0,752		0,633
2	Na rede os objetivos divergem	0,639		0,562
22	Na rede existe seleção adequada do parceiro	0,625		0,860
15	Na rede existem protocolos entre as partes envolvidas	0,625		0,565
4	Na rede existe compreensão e entendimento entre os parceiros	0,609		0,753
26	Na rede existe compatibilidade entre os parceiros	0,606		0,524
25	Na rede existe cooperação entre os parceiros	0,575		0,653
13	Na rede existe um bom relacionamento com o parceiro	0,572		0,777
6	Na rede existe cumprimento dos acordos estabelecidos	0,508		0,729
24	Na rede existe habilidade em aprender a partir do parceiro		0,670	0,691
17	Na rede existe visão estratégica comum		0,670	0,604
18	Na rede existe equilíbrio de poder e gestão		0,658	0,650
23	Na rede existe compatibilidade de recursos entre as partes		0,646	0,613
19	Na rede existe intercâmbio de informação		0,609	0,670
16	Na rede existe flexibilidade organizacional		0,571	0,690
8	Na rede existe compatibilidade em termos organizacionais		0,479	0,663
3	Na rede existem atitudes cooperativas dos parceiros		0,411	0,603
1	Na rede existe uma relação informal ou de amizade entre os colaboradores		0,396	0,752
21	Na rede existe influência na tomada de decisão		0,353	0,587
12	Na rede existe poder e controlo idêntico entre as partes		0,239	0,593

Tabela 16 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala fatores influenciadores.

Foram também determinadas as correlações de Pearson para os todos os itens e os diferentes fatores. Os resultados apresentam em termos globais associações lineares altas a moderadas (Pestana e Gagueiro, 2008) (cf. Tabela 17).

Nº Item	Itens	Fatores de Sucesso e Estabilidade	Fatores Operacionais e Estratégicos	Escala Global dos Fatores Influenciadores
1	Na rede existe uma relação informal ou de amizade entre os colaboradores	0,024	0,425**	0,215**
2	Na rede os objetivos divergem	0,610**	0,238**	0,499**
3	Na rede existem atitudes cooperativas dos parceiros	0,441**	0,498**	0,514**
4	Na rede existe compreensão e entendimento entre os parceiros	0,668**	0,444**	0,633**
5	Na rede existe falta de compromisso dos parceiros	0,617**	0,167*	0,471**
6	Na rede existe cumprimento dos acordos estabelecidos	0,528**	0,432**	0,539**
7	Na rede existe poder excessivo por parte dos parceiros	0,720**	0,328**	0,611**
8	Na rede existe compatibilidade em termos organizacionais	0,479**	0,634**	0,603**
9	Na rede existe perda de confiança nos parceiros	0,791**	0,418**	0,699**
10	Na rede existe incompatibilidade de interesses e expectativas	0,737**	0,319**	0,618**
12	Na rede existe poder e controlo idêntico entre as partes	0,144*	0,321**	0,242**
13	Na rede existe um bom relacionamento entre os parceiros	0,694**	0,504**	0,678**
15	Na rede existem protocolos entre as partes envolvidas	0,766**	0,543**	0,742**
16	Na rede existe flexibilidade organizacional	0,681**	0,723**	0,773**
17	Na rede existe visão estratégica comum	0,536**	0,726**	0,682**
18	Na rede existe equilíbrio de poder e gestão	0,572**	0,745**	0,714**
19	Na rede existe intercâmbio de informação	0,509**	0,639**	0,624**
21	Na rede existe influência na tomada de decisão	0,181*	0,373**	0,290**
22	Na rede existe seleção adequada do parceiro	0,653**	0,396**	0,601**
23	Na rede existe compatibilidade de recursos entre as partes	0,277**	0,583**	0,450**
24	Na rede existe habilidade em aprender a partir do parceiro	0,459**	0,664**	0,604**
25	Na rede cooperação entre os parceiros	0,744**	0,597**	0,754**
26	Na rede existe compatibilidade entre os parceiros	0,767**	0,623**	0,780**

Tabela 17 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os dois fatores da escala 2.

Em seguida foi calculado para os dois fatores o índice de fiabilidade pelo método das metades e os valores de alpha Cronbach. A sub-escala relacionada com os fatores de sucesso e estabilidade apresenta valores de alpha de Cronbach de muito bons, visto que para a globalidade da escala o valor obtido é de 0,914 (Pestana e Gageiro, 2008). Atendendo aos coeficientes de split-half para a primeira metade obteve-se um valor de 0,843 e para a segunda de 0,884. Para a sub-escala relacionada com os fatores operacionais e estratégicos o valor global obtido de alpha de Cronbach foi de 0,799 que o classifica de razoável (Pestana e Gageiro, 2008). Os coeficientes de split-half para esta escala correspondem a 0,566 para a primeira metade de 0,566 e 0,765 para a segunda metade (cf. Tabela 18). Os valores de alpha de Cronbach e split-half desta sub-escala são explicados pela diminuição do número de itens que constitui a constitui.

Fatores	Coefficiente alpha Cronbach	Coefficiente split-half
Fatores de Sucesso e Estabilidade	0,914	Primeira metade = 0,843
		Segunda metade = 0,884
Fatores Operacionais e Estratégicos	0,799	Primeira metade = 0,566
		Segunda metade = 0,765

Tabela 18 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 2.

Na matriz de correlação entre os diversos fatores e o valor global da escala observa-se que as correlações entre as duas sub-escalas são positivas e significativamente correlacionadas oscilam entre $r=0,627$ (fatores de sucesso e estabilidade vs. fatores operacionais estratégicos). Quanto às correlações existentes entre as duas sub-escalas e o valor global da escala relacionada com os fatores influenciadores nota-se que estas são elevadas oscilando entre ($r=0,931$) com os fatores de sucesso e estabilidade e ($r=0,869$) com os fatores operacionais estratégicos (cf. Tabela 19).

Fatores	Fatores	
	Fatores de Sucesso e Estabilidade	Fatores Operacionais e Estratégicos
Fatores de Sucesso e Estabilidade	-	-
Fatores Operacionais e Estratégicos	0,627**	-
Escala Global dos Fatores Influenciadores	0,931**	0,869**

Tabela 19 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 2.

C) Estudo psicométrico da escala referente ao desempenho inter-organizacional (escala 3)

A escala que avalia o desempenho inter-organizacional é composta por trinta e oito questões que permitam colher informação acerca dos objetivos da rede, satisfação dos parceiros e aprendizagem (cf. Anexo 1).

Os itens foram elaborados em escala ordinal tipo Likert. Cada item possui cinco alternativas de resposta e a sua cotação processa-se por ordem decrescente isto é, a primeira opção de resposta em cada item é cotada de 5 e a última de 1 atendendo aos seguintes critérios: (5) concordo totalmente, (4) concordo muito; (3) nem concordo nem discordo; (2) discordo muito; (1) discordo totalmente. O item 25 foi cotado inversamente ou seja, (1) concordo totalmente a (5) discordo totalmente.

Em relação aos resultados da fiabilidade da escala a tabela 20 evidencia as estatísticas (médias e desvios padrão) e as correlações obtidas para os diferentes itens. Destaca-se que todos os valores médios estão muito bem centrados oscilando ente o valor mínimo de 3,02 e máximo de 3,88. Após realização da primeira correlação verifica-se que todos os itens apresentam um valor superior a 0,2 com exceção do item 18, o qual foi eliminado. Na segunda correlação todos os itens apresentam um valor superior a 0,2 com um valor mínimo para o item 16 ($r=0,252$) e máximo para o item 6 ($r=0,779$).

Nº Item	Itens	Média	Desvio Padrão	1º Correlação	2º Correlação
1	A rede tem melhorado o seu desempenho através da inovação de processos e equipamentos tecnológicos	3,42	0,950	0,420**	0,432**
2	A rede tem melhorado o seu desempenho na identificação de novas parcerias organizacionais	3,24	0,906	0,538**	0,549**
3	A rede tem melhorado o seu desempenho na coordenação de esforços de desenvolvimento das diferentes áreas organizacionais	3,50	0,800	0,591**	0,594**
4	A rede tem melhorado o seu desempenho na antecipação de oportunidades de parcerias estratégicas com outras organizações	3,10	0,894	0,613**	0,618**
5	A rede tem melhorado o seu desempenho na adaptação a mudanças inesperadas	3,41	0,831	0,670**	0,675**
6	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas informações nas diferentes áreas do conhecimento	3,45	0,759	0,768**	0,779**
7	A rede tem melhorado o seu desempenho na simplificação dos processos internos de relacionamento	3,45	0,804	0,656**	0,667**
8	A rede tem melhorado o seu desempenho na redução da redundância de informação e conhecimento	3,35	0,810	0,542**	0,542**
9	A rede tem melhorado o seu desempenho porque possui um mecanismo que facilita a transferência de novos conhecimentos através das fronteiras estruturais	3,38	0,902	0,629**	0,630**
10	A rede tem melhorado o seu desempenho através do encorajamento dos colaboradores para aumentarem o seu conhecimento através da frequência de cursos, ações de formação, etc.	3,50	1,062	0,672**	0,676**
11	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas formas de conhecimento	3,47	0,887	0,680**	0,684**
12	A rede tem melhorado o seu desempenho porque reconhecer os erros	3,62	0,809	0,494**	0,498**
13	O meu grau de satisfação em colaborar na rede tem aumentado com o tempo	3,52	0,978	0,679**	0,673**
14	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a comunicação estabelecida entre as organizações	3,50	0,871	0,580**	0,577**
15	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a organização e estrutura do estágio do curso de ACSP	3,47	0,835	0,530**	0,519**
16	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a possibilidade de participar em processos de decisão da rede	3,02	1,015	0,252**	0,252**
17	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o reconhecimento do valor profissional	3,67	0,842	0,416**	0,407**
18	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com vantagens curriculares	3,65	0,919	0,198**	-
19	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o grau de credibilidade da(s) OES	3,48	0,787	0,493**	0,476**
20	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a excelente relação entre as necessidades práticas do exercício decorrentes do estágio e o ensino que é lecionado na(s) OES	3,41	0,749	0,607**	0,604**
21	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a adequação do ensino teórico lecionado na(s) OES	3,44	0,803	0,549**	0,542**

22	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o desenvolvimento de práticas laboratoriais inovadoras	3,39	0,823	0,578**	0,584**
23	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a modernização organizacional	3,35	0,798	0,540**	0,546**
24	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com os conhecimentos e competências que os alunos apresentam	3,55	0,852	0,521**	0,520**
25	Não existe satisfação pessoal na colaboração que exerço na rede	3,88	1,135	0,382**	0,375**
26	A aprendizagem adquirida através da rede permite um incremento da formação académica inicial dos seus colaboradores	3,54	0,841	0,479**	0,481**
27	A aprendizagem adquirida através da rede está associada a uma aquisição contínua de formação profissional dos seus colaboradores	3,65	0,718	0,685**	0,685**
28	A aprendizagem adquirida através da rede cria capital intelectual	3,72	0,743	0,604**	0,599**
29	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior autonomia profissional	3,58	0,844	0,605**	0,611**
30	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior satisfação profissional	3,73	0,779	0,647**	0,642**
31	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores maior valorização profissional	3,60	0,904	0,597**	0,599**
32	A aprendizagem adquirida através da rede permite aos colaboradores maior flexibilidade em situações de mudança organizacional	3,17	0,920	0,613**	0,618**
33	A aprendizagem adquirida através da rede está associada ao desenvolvimento de estudos de investigação nas organizações envolvidas	3,32	0,869	0,654**	0,656**
34	A aprendizagem adquirida através da rede permite a partilha de conhecimentos nas práticas laboratoriais	3,62	0,725	0,637**	0,643**
35	A aprendizagem adquirida através da rede permite a melhoria dos resultados obtidos através das práticas laboratoriais	3,71	0,739	0,564**	0,566**
36	A aprendizagem adquirida através da rede permite maior desenvolvimento tecnológico	3,28	0,906	0,573**	0,585**
37	A aprendizagem adquirida através da rede influencia as organizações envolvidas	3,73	0,733	0,604**	0,594**
38	A aprendizagem é valorizada na rede	3,73	0,846	0,632**	0,624**

Tabela 20 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala sobre o desempenho inter-organizacional.

No decorrer do processo de validação foi determinado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin obtendo-se o valor de 0,835 que mostra que há uma correlação boa entre as variáveis (Pestana e Gagueiro, 2008). O teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 mostrando que existe correlação entre as variáveis (Pestana e Gagueiro, 2008). No que se refere aos valores de alpha de Cronbach estes oscilam entre 0,939 e 0,944 para um alpha global de 0,942, permitindo referir que a escala tem uma muito boa consistência internada (Tabela 21). O índice de split half para a primeira metade apresenta o valor de 0,902 e o da segunda metade de 0,903 (cf. Tabela 21).

Examinando os coeficientes de correlação item total corrigido observa-se que o indicador menos favorável é o item 16, enquanto o indicador mais favorável para a escala é o item 6 (cf. Tabela 21).

Nº Item	Itens	Média	Desvio Padrão	R item total (sem item)	α sem item
1	A rede tem melhorado o seu desempenho através da inovação de processos e equipamentos tecnológicos	3,42	0,950	0,387	0,942
2	A rede tem melhorado o seu desempenho na identificação de novas parcerias organizacionais	3,24	0,906	0,512	0,941
3	A rede tem melhorado o seu desempenho na coordenação de esforços de desenvolvimento das diferentes áreas organizacionais	3,50	0,800	0,567	0,940
4	A rede tem melhorado o seu desempenho na antecipação de oportunidades de parcerias estratégicas com outras organizações	3,10	0,894	0,585	0,940
5	A rede tem melhorado o seu desempenho na adaptação a mudanças inesperadas	3,41	0,831	0,648	0,940
6	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas informações nas diferentes áreas do conhecimento	3,45	0,759	0,762	0,939
7	A rede tem melhorado o seu desempenho na simplificação dos processos internos de relacionamento	3,45	0,804	0,641	0,940
8	A rede tem melhorado o seu desempenho na redução da redundância de informação e conhecimento	3,35	0,810	0,509	0,941
9	A rede tem melhorado o seu desempenho porque possui um mecanismo que facilita a transferência de novos conhecimentos através das fronteiras estruturais	3,38	0,902	0,598	0,940
10	A rede tem melhorado o seu desempenho através do encorajamento dos colaboradores para aumentarem o seu conhecimento através da frequência de cursos, ações de formação, etc.	3,50	1,062	0,642	0,939
11	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas formas de conhecimento	3,47	0,887	0,656	0,939
12	A rede tem melhorado o seu desempenho porque reconhecer os erros	3,62	0,809	0,463	0,941
13	O meu grau de satisfação em colaborar na rede tem aumentado com o tempo	3,52	0,978	0,641	0,939
14	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a comunicação estabelecida entre as organizações	3,50	0,871	0,543	0,940
15	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a organização e estrutura do estágio do curso de ACSP	3,47	0,835	0,484	0,941
16	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a possibilidade de participar em processos de decisão da rede	3,02	1,015	0,198	0,944
17	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o reconhecimento do valor profissional	3,67	0,842	0,367	0,942
19	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o grau de credibilidade da(s) OES	3,41	0,749	0,576	0,940
20	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a excelente relação entre as necessidades práticas do exercício decorrentes do estágio e o ensino que é lecionado na(s) OES	3,44	0,803	0,509	0,941
21	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a adequação do ensino teórico lecionado na(s) OES	3,39	0,823	0,552	0,940
22	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o desenvolvimento de práticas laboratoriais inovadoras	3,35	0,798	0,514	0,941

23	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a modernização organizacional	3,55	0,852	0,485	0,941
24	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com os conhecimentos e competências que os alunos apresentam	3,88	1,135	0,319	0,943
25	Não existe satisfação pessoal na colaboração que exerço na rede	3,54	0,841	0,444	0,941
26	A aprendizagem adquirida através da rede permite um incremento da formação académica inicial dos seus colaboradores	3,65	0,718	0,663	0,940
27	A aprendizagem adquirida através da rede está associada a uma aquisição contínua de formação profissional dos seus colaboradores	3,72	0,743	0,572	0,940
28	A aprendizagem adquirida através da rede cria capital intelectual	3,58	0,844	0,580	0,940
29	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior autonomia profissional	3,73	0,779	0,615	0,940
30	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior satisfação profissional	3,60	0,904	0,565	0,940
31	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores maior valorização profissional	3,17	0,920	0,585	0,940
32	A aprendizagem adquirida através da rede permite aos colaboradores maior flexibilidade em situações de mudança organizacional	3,32	0,869	0,627	0,940
33	A aprendizagem adquirida através da rede está associada ao desenvolvimento de estudos de investigação nas organizações envolvidas	3,32	0,869	0,666	0,941
34	A aprendizagem adquirida através da rede permite a partilha de conhecimentos nas práticas laboratoriais	3,62	0,725	0,618	0,940
35	A aprendizagem adquirida através da rede permite a melhoria dos resultados obtidos através das práticas laboratoriais	3,71	0,739	0,537	0,941
36	A aprendizagem adquirida através da rede permite maior desenvolvimento tecnológico	3,28	0,906	0,550	0,940
37	A aprendizagem adquirida através da rede influencia as organizações envolvidas	3,73	0,733	0,567	0,940
38	A aprendizagem é valorizada na rede	3,73	0,846	0,594	0,940
Coeficiente <i>split-half</i>		Primeira metade = 0,902			
		Segunda metade = 0,903			
Coeficiente alpha Cronbach global		0,942			

Tabela 21 - Consistência interna da escala 3.

Prosseguindo a análise fatorial foi realizada a extração dos fatores. Dado existirem oito fatores com eigenvalues superiores a 1, pelo critério de Kaiser retêm-se 8 fatores que no conjunto explicam 71,771% da variância total (cf. Tabela 22).

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	5,427	14,668	14,668
2	3,727	10,078	24,741
3	3,703	10,007	34,748
4	3,671	9,922	44,670
5	3,357	9,074	53,744
6	2,885	7,798	61,542
7	1,992	5,385	66,926
8	1,793	4,845	71,771

Tabela 22 - Total da variância explicada da escala 3.

Porém, procedeu a nova análise fatorial forçando a quatro fatores porque o gráfico de variâncias indicava, através de representação gráfica, que o número de componentes a reter seriam quatro (Gráfico 3). Resultaram quatros fatores com eigenvalues superiores a 1 e que no conjunto explicam 57,628% da variância total (cf. Tabela 23).

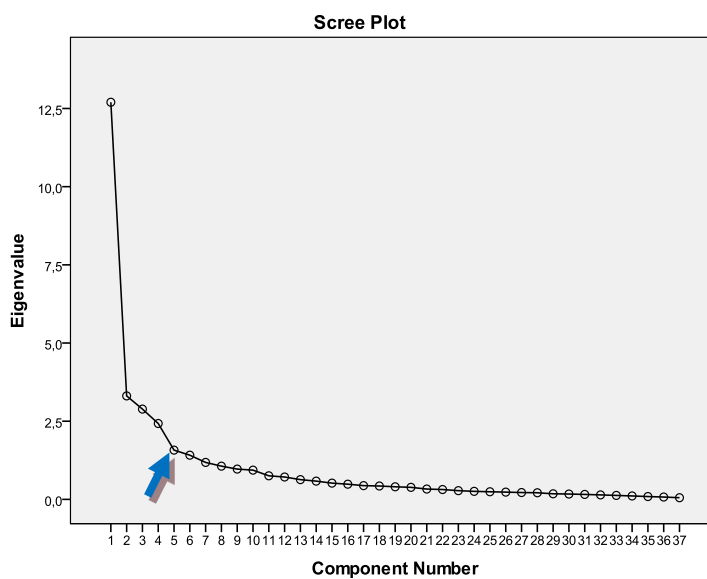


Gráfico 3 - Gráfico de variâncias de *scree plot* da escala fatores desempenho inter-organizacional.

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	6,349	17,161	17,161
2	6,195	16,744	33,905
3	4,710	12,729	46,634
4	4,068	10,995	57,628

Tabela 23 - Total da variância explicada da escala fatores desempenho inter-organizacional após análise fatorial forçando a quatro fatores.

De seguida, os resultados foram organizados pelos quatro fatores alcançados e atendendo às suas especificações foram atribuídas as respetivas designações (cf. Tabela 24). O fator 1 foi designado por **aprendizagem** sendo constituído pelos itens 30, 38, 27, 32, 37, 28, 26, 31, 29 e 12. O fator 2 foi designado por **capacidade de realização dos objetivos** sendo constituído pelos itens 3, 7, 9, 4, 6, 5, 10, 8, 11 e 2. O fator 3 foi designado **inovação** por sendo constituído pelos itens 1, 36, 22, 35, 33, 23 e 34. O fator 4 foi designado **satisfação dos parceiros** sendo constituído pelos itens 25, 13, 21, 20, 19, 15, 24, 16, 17 e 14. Verificou-se através dos valores elevados das comunalidades que todas as variáveis têm uma forte relação com os fatores retidos (Tabela 24).

Nº Item	Itens	Fatores				H ²
		1 Aprendizagem	2 Capacidade de Realização dos Objetivos	3 Inovação	4 Satisfação dos Parceiros	
30	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior satisfação profissional	0,798				0,750
38	A aprendizagem é valorizada na rede	0,735				0,688
27	A aprendizagem adquirida através da rede está associada a uma aquisição contínua de formação profissional dos seus colaboradores	0,652				0,757
32	A aprendizagem adquirida através da rede permite aos colaboradores maior flexibilidade em situações de mudanças organizacionais	0,749				0,746
37	A aprendizagem adquirida através da rede influencia as organizações envolvidas	0,612				0,704
28	A aprendizagem adquirida através da rede cria capital intelectual	0,598				0,698
26	A aprendizagem adquirida através da rede permite um incremento da formação académica inicial dos seus colaboradores	0,589				0,768
31	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores maior valorização profissional	0,583				0,780
29	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior autonomia profissional	0,542				0,739
12	A rede tem melhorado o seu desempenho porque reconhecer os erros	0,474				0,583
3	A rede tem melhorado o seu desempenho na coordenação de esforços de desenvolvimento das diferentes áreas organizacionais		0,799			0,761
7	A rede tem melhorado o seu desempenho na simplificação dos processos internos de relacionamento		0,711			0,683
9	A rede tem melhorado o seu desempenho porque possui um mecanismo que facilita a transferência de novos conhecimentos através das fronteiras estruturais		0,709			0,749
4	A rede tem melhorado o seu desempenho na antecipação de oportunidades de parcerias estratégicas com outras organizações		0,693			0,606
6	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas informações nas diferentes áreas do conhecimento		0,655			0,810
5	A rede tem melhorado o seu desempenho na adaptação a mudanças inesperadas		0,655			0,658
10	A rede tem melhorado o seu desempenho através do encorajamento dos colaboradores para aumentarem o seu conhecimento através da frequência de cursos, ações de formação, etc.		0,651			0,710
8	A rede tem melhorado o seu desempenho na redução da redundância de informação e conhecimento		0,607			0,627
11	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas formas de conhecimento		0,582			0,798
2	A rede tem melhorado o seu desempenho na identificação de novas parcerias organizacionais		0,496			0,685
1	A rede tem melhorado o seu desempenho através da inovação de processos e equipamentos tecnológicos			0,646		0,746

36	A aprendizagem adquirida através da rede permite maior desenvolvimento tecnológico	0,708	0,745
22	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o desenvolvimento de práticas laboratoriais inovadoras	0,646	0,775
35	A aprendizagem adquirida através da rede permite a melhoria dos resultados obtidos através das práticas laboratoriais	0,638	0,666
33	A aprendizagem adquirida através da rede está associada ao desenvolvimento de estudos de investigação nas organizações envolvidas	0,621	0,659
23	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a modernização organizacional	0,604	0,752
34	A aprendizagem adquirida através da rede permite a partilha de conhecimentos nas práticas laboratoriais	0,528	0,727
25	Não existe satisfação pessoal na colaboração que exerço na rede	0,628	0,594
13	O meu grau de satisfação em colaborar na rede tem aumentado com o tempo	0,603	0,665
21	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a adequação do ensino teórico lecionado na(s) OES	0,849	0,815
20	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a excelente relação entre as necessidades práticas do exercício decorrentes do estágio e o ensino que é lecionado na(s) OES	0,783	0,782
19	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o grau de credibilidade da(s) OES	0,741	0,657
15	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a organização e estrutura do estágio do curso de ACSP	0,696	0,755
24	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com os conhecimentos e competências que os alunos apresentam	0,681	0,780
16	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a possibilidade de participar em processos de decisão da rede	0,470	0,734
17	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o reconhecimento do valor profissional	0,437	0,674
14	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a comunicação estabelecida entre as organizações	0,426	0,730

Tabela 24 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala 3.

Através da determinação das correlações de Pearson dos itens com os diferentes fatores verifica-se que todas as sub-escalas apresentam em termos globais associações lineares altas a moderadas (Pestana e Gagueiro, 2008) (cf. Tabela 25).

Nº Item	Itens	Aprendizagem	Capacidade de Realização dos Objetivos	Inovação	Satisfação dos Parceiros
1	A rede tem melhorado o seu desempenho através da inovação de processos e equipamentos tecnológicos	0,079	0,640**	0,480**	0,146*
2	A rede tem melhorado o seu desempenho na identificação de novas parcerias organizacionais	0,231**	0,638**	0,468**	0,405**
3	A rede tem melhorado o seu desempenho na coordenação de esforços de desenvolvimento das diferentes áreas organizacionais	0,363**	0,796**	0,354**	0,276**
4	A rede tem melhorado o seu desempenho na antecipação de oportunidades de parcerias estratégicas com outras organizações	0,387**	0,756**	0,434**	0,309**
5	A rede tem melhorado o seu desempenho na adaptação a mudanças inesperadas	0,532**	0,755**	0,416**	0,347**
6	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas informações nas diferentes áreas do conhecimento	0,602**	0,823**	0,519**	0,457**
7	A rede tem melhorado o seu desempenho na simplificação dos processos internos de relacionamento	0,448**	0,783**	0,555**	0,258**
8	A rede tem melhorado o seu desempenho na redução da redundância de informação e conhecimento	0,375**	0,633**	0,362**	0,285**
9	A rede tem melhorado o seu desempenho porque possui um mecanismo que facilita a transferência de novos conhecimentos através das fronteiras estruturais	0,519**	0,754**	0,328**	0,275**
10	A rede tem melhorado o seu desempenho através do encorajamento dos colaboradores para aumentarem o seu conhecimento através da frequência de cursos, ações de formação, etc.	0,531**	0,756**	0,429**	0,339**
11	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas formas de conhecimento	0,623**	0,706**	0,396**	0,349**
12	A rede tem melhorado o seu desempenho porque reconhecer os erros	0,583**	0,502**	0,225**	0,153*
13	O meu grau de satisfação em colaborar na rede tem aumentado com o tempo	0,756**	0,548**	0,379**	0,376**
14	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a comunicação estabelecida entre as organizações	0,471**	0,420**	0,357**	0,613**
15	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a organização e estrutura do estágio do curso de ACSP	0,419**	0,289**	0,288**	0,725**
16	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a possibilidade de participar em processos de decisão da rede	-0,021	0,101	0,302**	0,568**
17	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o reconhecimento do valor profissional	0,320**	0,151*	0,346**	0,580**
19	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o grau de credibilidade da(s) OES	0,408**	0,424**	0,356**	0,801**
20	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a excelente relação entre as necessidades práticas do exercício decorrentes do estágio e o ensino que é lecionado na(s) OES	0,325**	0,337**	0,328**	0,833**
21	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a adequação do ensino teórico lecionado na(s) OES	0,257**	0,490**	0,767**	0,444**

22	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o desenvolvimento de práticas laboratoriais inovadoras	0,218**	0,488**	0,728**	0,391**
23	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a modernização organizacional	0,255**	0,391**	0,389**	0,709**
24	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com os conhecimentos e competências que os alunos apresentam	0,610**	0,179*	0,148*	0,198**
25	Não existe satisfação pessoal na colaboração que exerço na rede	0,617**	0,303**	0,279**	0,290**
26	A aprendizagem adquirida através da rede permite um incremento da formação académica inicial dos seus colaboradores	0,760**	0,496**	0,548**	0,336**
27	A aprendizagem adquirida através da rede está associada a uma aquisição contínua de formação profissional dos seus colaboradores	0,700**	0,393**	0,407**	0,376**
28	A aprendizagem adquirida através da rede cria capital intelectual	0,663**	0,400**	0,532**	0,345**
29	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior autonomia profissional	0,814**	0,449**	0,409**	0,296**
30	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior satisfação profissional	0,685**	0,394**	0,477**	0,328**
31	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores maior valorização profissional	0,426**	0,418**	0,782**	0,436**
32	A aprendizagem adquirida através da rede permite aos colaboradores maior flexibilidade em situações de mudanças organizacionais	0,547**	0,455**	0,739**	0,401**
33	A aprendizagem adquirida através da rede está associada ao desenvolvimento de estudos de investigação nas organizações envolvidas	0,426**	0,418**	0,782**	0,436**
34	A aprendizagem adquirida através da rede permite a partilha de conhecimentos nas práticas laboratoriais	0,542**	0,468**	0,748**	0,329**
35	A aprendizagem adquirida através da rede permite a melhoria dos resultados obtidos através das práticas laboratoriais	0,530**	0,331**	0,726**	0,275**
36	A aprendizagem adquirida através da rede permite maior desenvolvimento tecnológico	0,373**	0,479**	0,816**	0,256**
37	A aprendizagem adquirida através da rede influencia as organizações envolvidas	0,675**	0,410**	0,436**	0,337**
38	A aprendizagem é valorizada na rede	0,766**	0,417**	0,377**	0,373**

Tabela 25 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os quatro fatores do desempenho inter-organizacional.

Os valores de alpha de Cronbach para a sub-escala aprendizagem permitem classifica-la com uma boa consistência interna (0,886), obtendo-se para a primeira metade de valores de split-half de 0,851 e para a segunda de 0,786. Para a sub-escala capacidade de realização dos objetivos o valor global de alpha de Cronbach permite uma classificação de muito boa (0,910) e, o coeficiente de split-half para a primeira metade corresponde a 0,890 e o da segunda metade a 0,757. Para a sub-escala inovação o valor global de alpha de Cronbach foi de 0,876 o que indica uma consistência interna boa e, o coeficiente da primeira metade apresenta o valor de 0,810 e o da segunda metade de 0,809. Por último, para a sub-escala satisfação dos parceiros o valor global de alpha de Cronbach apresenta o valor de 0,837 o que a classifica de

boa e, os coeficientes split-half corresponderam a 0,650 para a primeira metade e a 0,866 para a segunda metade (Pestana e Gagueiro, 2008) (cf. Tabela 26).

Fatores	Coefficiente alpha Cronbach	Coefficiente split-half
Aprendizagem	0,886	Primeira metade = 0,851
		Segunda metade = 0,786
Capacidade de Realização dos Objetivos	0,910	Primeira metade = 0,890
		Segunda metade = 0,757
Inovação	0,876	Primeira metade = 0,810
		Segunda metade = 0,809
Satisfação dos Parceiros	0,837	Primeira metade = 0,650
		Segunda metade = 0,866

Tabela 26 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 3.

A matriz de correlação de Pearson comprova que as correlações entre as quatro sub-escalas são positivas e significativamente correlacionadas oscilam entre: $r=0,581$ (aprendizagem vs. capacidade de realização dos objetivos), $r=0,541$ (aprendizagem vs. inovação), $r=0,590$ (capacidade de realização dos objetivos vs. inovação), $r=0,444$ (aprendizagem vs. satisfação dos parceiros), $r=0,428$ (capacidade de realização dos objetivos vs. satisfação dos parceiros), $r=0,478$ (inovação vs. satisfação dos parceiros). Quanto às correlações existentes entre as diferentes sub-escalas e o valor global nota-se que estas são elevadas oscilando entre ($r=0,851$) com capacidade de realização dos objetivos e ($r=0,699$) com a satisfação dos parceiros (cf. Tabela 27).

Fatores	Fatores			
	Aprendizagem	Capacidade de Realização dos Objetivos	Inovação	Satisfação dos Parceiros
Aprendizagem	-	-	-	-
Capacidade de Realização dos Objetivos	0,581**	-	-	-
Inovação	0,541**	0,590**	-	-
Satisfação dos Parceiros	0,444**	0,428**	0,478**	-
Escala Global do Desempenho Inter-organizacional	0,830**	0,851**	0,790**	0,699**

Tabela 27 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 3.

D) Estudo psicométrico da escala referente à partilha do conhecimento (escala 4)

A escala referente à partilha do conhecimento é um instrumento que se destina a avaliar aspectos relacionados com a aquisição, transformação e aplicação do conhecimento na rede inter-organizacional (cf. Anexo 1).

Este instrumento totaliza 28 itens elaborados em escala ordinal tipo Likert. Cada item possui cinco alternativas de resposta e a sua cotação processa-se por ordem decrescente isto é, a primeira opção de resposta em cada item é cotada de 5 e a última de 1 atendendo aos seguintes critérios: (5) concordo totalmente, (4) concordo muito; (3) nem concordo nem discordo; (2) discordo muito; (1) discordo totalmente. Nenhum item foi cotado inversamente.

A tabela 28 expressa os valores médios, desvio padrão e a 1ª correlação da escala. Observa-se que os valores médios se encontram centrados para um valor mínimo de 3,17 e um valor máximo de 4,24. Da primeira correlação, destaca-se que todos os itens apresentam um valor positivo, sendo o valor mínimo obtido no item 11 ($r=0,231$) e o máximo no item 6 ($r=0,855$) não sendo necessário efetuar mais correlações.

Nº Item	Itens	Média	Desvio Padrão	1º Correlação
1	A rede tem processos para adquirir conhecimentos sobre as práticas laboratoriais	3,71	0,894	0,761**
2	A rede tem processos para gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente	3,55	0,986	0,787**
3	A rede tem processos para distribuir conhecimento em várias áreas da organização	3,44	0,928	0,715**
4	A rede tem processos para a troca de conhecimento com os parceiros da rede	3,44	0,872	0,751**
5	A rede tem processos para a colaboração inter-organizacional na transferência do conhecimento	3,34	0,853	0,725**
6	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre novas metodologias	3,51	0,891	0,855**
7	A rede tem processos para comparar a transferência de conhecimento em relação a outras organizações	3,17	0,928	0,585**
8	A rede tem processos para troca de conhecimento entre os colaboradores	3,43	0,888	0,777**
9	A rede tem processos para converter o conhecimento em novas práticas laboratoriais	3,40	0,902	0,740**
10	A rede tem processos para filtrar o conhecimento	3,40	0,832	0,715**

11	A rede tem processos para transferir o conhecimento organizacional entre os colaboradores	3,62	2,046	0,231**
12	A rede tem processos para absorver o conhecimento dos colaboradores	3,34	0,870	0,789**
13	A rede tem processos para distribuir o conhecimento a todas as partes da organização	3,28	0,881	0,797**
14	A rede tem processos para integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento	3,44	0,895	0,827**
15	A rede tem processos para organizar o conhecimento	3,47	0,832	0,793**
16	A rede tem processos para substituir o conhecimento obsoleto	3,38	0,824	0,712**
17	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir dos erros já efetuados	3,60	0,802	0,688**
18	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir de experiências anteriores	3,63	0,804	0,722**
19	A rede tem processos para usar o conhecimento em novas metodologias laboratoriais	3,61	0,826	0,747**
20	A rede tem processos para usar o conhecimento na solução de novos problemas	3,71	0,762	0,854**
21	A rede relaciona as fontes de conhecimento aos problemas e desafios	4,21	5,183	0,444**
22	A rede usa o conhecimento para melhorar a eficácia	3,81	0,748	0,706**
23	A rede adquire o conhecimento para aplicações estratégicas	3,64	0,822	0,761**
24	A rede é capaz de localizar o conhecimento para mudar condições de competitividade na área das ACSP	3,51	0,913	0,724**
25	A rede torna o conhecimento acessível aos colaboradores necessitados	3,63	0,937	0,757**
26	A rede tira vantagem de novos conhecimentos	3,65	0,906	0,793**
27	A rede adquire e aplica rapidamente o conhecimento em necessidades de competitividade	3,42	0,963	0,772**
28	A rede associa rapidamente as fontes de conhecimento na solução de problemas	3,61	0,929	0,750**

Tabela 28 - Estatísticas e correlação de Pearson entre os diferentes itens e o valor global da escala sobre a partilha do conhecimento.

De forma a prosseguir o processo de validação da escala realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin através do qual se alcançou uma correlação muito boa entre as variáveis (0,938) e, o teste da esfericidade de Bartlett apresenta um valor significativo (0,000) (Pestana e Gageiro, 2008). Procedeu-se à determinação das medidas de consistência interna da escala, o alpha de Cronbach e do split-half. Para o alpha de Cronbach os valores obtidos variaram entre 0,903 e 0,917 com um total de 0,909, que segundo Pestana e Gageiro (2008), indica

uma consistência interna classificada de muito boa. O índice de split half para a primeira metade apresenta o valor de 0,924 e o da segunda metade de 0,766 (Tabela 29). Analisando os coeficientes de correlação item total corrigido observa-se que o indicador menos favorável corresponde ao item 11 e os indicadores mais favoráveis para a escala são os itens 20 e 6 (cf. Tabela 29).

Nº Item	Itens	R item total (sem item)	α sem item
1	A rede tem processos para adquirir conhecimentos sobre as práticas laboratoriais	0,742	0,904
2	A rede tem processos para gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente	0,767	0,903
3	A rede tem processos para distribuir conhecimento em várias áreas da organização	0,692	0,904
4	A rede tem processos para a troca de conhecimento com os parceiros da rede	0,731	0,904
5	A rede tem processos para a colaboração inter-organizacional na transferência do conhecimento	0,704	0,905
6	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre novas metodologias	0,843	0,903
7	A rede tem processos para comparar a transferência de conhecimento em relação a outras organizações	0,554	0,906
8	A rede tem processos para troca de conhecimento entre os colaboradores	0,759	0,904
9	A rede tem processos para converter o conhecimento em novas práticas laboratoriais	0,719	0,904
10	A rede tem processos para filtrar o conhecimento	0,694	0,905
11	A rede tem processos para transferir o conhecimento organizacional entre os colaboradores	0,134	0,917
12	A rede tem processos para absorver o conhecimento dos colaboradores	0,773	0,904
13	A rede tem processos para distribuir o conhecimento a todas as partes da organização	0,781	0,904
14	A rede tem processos para integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento	0,813	0,903
15	A rede tem processos para organizar o conhecimento	0,778	0,904
16	A rede tem processos para substituir o conhecimento obsoleto	0,692	0,905
17	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir dos erros já efetuados	0,667	0,905
18	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir de experiências anteriores	0,702	0,905
19	A rede tem processos para usar o conhecimento em novas metodologias laboratoriais	0,728	0,905
20	A rede tem processos para usar o conhecimento na solução de novos problemas	0,844	0,904
21	A rede relaciona as fontes de conhecimento aos problemas e desafios	0,210	0,965
22	A rede usa o conhecimento para melhorar a eficácia	0,687	0,905
23	A rede adquire o conhecimento para aplicações estratégicas	0,743	0,904
24	A rede é capaz de localizar o conhecimento para mudar condições de competitividade na área das ACSP	0,702	0,904
25	A rede torna o conhecimento acessível aos colaboradores necessitados	0,737	0,904
26	A rede tira vantagem de novos conhecimentos	0,776	0,904
27	A rede adquire e aplica rapidamente o conhecimento em necessidades de competitividade	0,752	0,904
28	A rede associa rapidamente as fontes de conhecimento na solução de problemas	0,730	0,904
Coeficiente split-half		Primeira metade = 0,924	
		Segunda metade = 0,766	
Coeficiente alpha Cronbach global		0,909	

Tabela 29 - Consistência interna da escala 4.

Na continuidade da validação da escala efetuou-se a extração dos fatores. Dado existirem cinco valores próprios superiores a 1, pelos critérios de Kaiser retêm-se cinco fatores, os quais explicam 75,3% da variância total (Tabela 30).

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	7,924	27,323	27,323
2	6,482	22,350	49,673
3	4,711	16,244	65,917
4	1,477	5,094	71,012
5	1,245	4,295	75,306

Tabela 30 - Total da variância explicada da escala 4.

Como o gráfico *scree plots* corrobora a retenção de dois fatores procedeu-se a nova análise fatorial forçando a dois fatores, através da qual se obteve uma variância total de 63,507% (cf. Tabela 31).

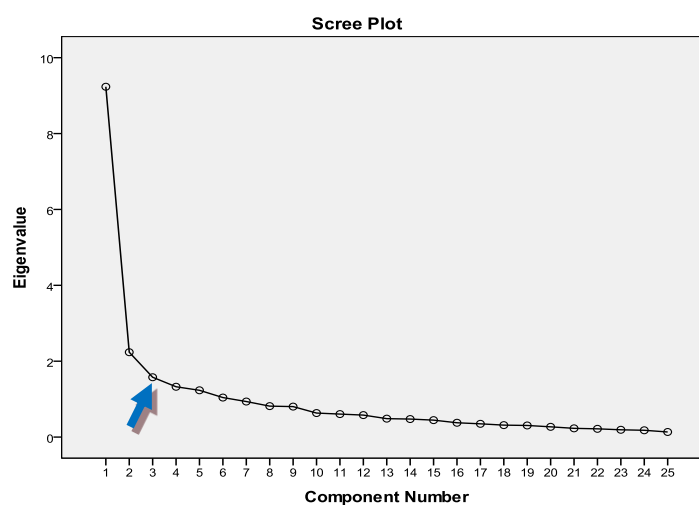


Gráfico 4 - Gráfico de variâncias de *scree plot* da escala partilha do conhecimento.

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	10,961	37,796	37,796
2	7,456	25,710	63,507

Tabela 31 - Total da variância explicada da escala partilha do conhecimento após análise fatorial forçando a dois fatores.

Os resultados foram organizados e denominados de acordo com as suas especificações (cf. Tabela 32). O fator 1 foi designado por **aquisição do conhecimento** saturou os itens 28,23,24,27,25,26,22,20,18,17,12,6,1,2,14 e 15. O fator 2 foi designado por **transferência do conhecimento** e saturou os itens 10,3,13,19,9,16,8,7,5,11,21 e 4. Os valores elevados das comunalidades permitiram verificar que todas as variáveis têm uma forte relação com os fatores retidos (cf. Tabela 32).

Nº Item	Itens	Fatores		H ²
		1 Aquisição do Conhecimento	2 Transferência do Conhecimento	
28	A rede associa rapidamente as fontes de conhecimento na solução de problemas	0,863		0,865
23	A rede adquire o conhecimento para aplicações estratégicas	0,853		0,790
24	A rede é capaz de localizar o conhecimento para mudar condições de competitividade na área das ACS	0,837		0,758
27	A rede adquire e aplica rapidamente o conhecimento em necessidades de competitividade	0,836		0,847
25	A rede torna o conhecimento acessível aos colaboradores necessitados	0,832		0,774
26	A rede tira vantagem de novos conhecimentos	0,810		0,844
22	A rede usa o conhecimento para melhorar a eficácia	0,799		0,763
20	A rede tem processos para usar o conhecimento na solução de novos problemas	0,710		0,844
18	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir de experiências anteriores	0,677		0,834
17	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir dos erros já efetuados	0,642		0,816
12	A rede tem processos para absorver o conhecimento dos colaboradores	0,635		0,679
6	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre novas metodologias	0,634		0,748
1	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre as práticas laboratoriais	0,621		0,623
2	A rede tem processos para gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente	0,620		0,728
14	A rede tem processos para integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento	0,615		0,762
15	A rede tem processos para organizar o conhecimento	0,561		0,797
10	A rede tem processos para filtrar o conhecimento		0,762	0,694
3	A rede tem processos para distribuir conhecimento em várias áreas da organização		0,701	0,714
13	A rede tem processos para distribuir o conhecimento a todas as partes da organização		0,662	0,753
19	A rede tem processos para usar o conhecimento em novas metodologias laboratoriais		0,653	0,719
9	A rede tem processos para converter o conhecimento em novas práticas laboratoriais		0,644	0,641
16	A rede tem processos para substituir o conhecimento obsoleto		0,624	0,591
8	A rede tem processos para troca de conhecimento entre os colaboradores		0,615	0,733
7	A rede tem processos para comparar a transferência de conhecimento em relação a outras organizações		0,608	0,546

5	A rede tem processos para a colaboração inter-organizacional na transferência do conhecimento	0,586	0,760
11	A rede tem processos para transferir o conhecimento organizacional entre os colaboradores	0,367	0,911
21	A rede relaciona as fontes de conhecimento aos problemas e desafios	0,317	0,851
4	A rede tem processos para a troca de conhecimento com os parceiros da rede	0,560	0,699

Tabela 32 - Ordenação dos indicadores por fatores da escala partilha do conhecimento.

A sub-escala aquisição do conhecimento apresenta valores de alpha de Cronbach de 0,968 que indica uma consistência interna de muito boa e, os coeficientes de split-half de 0,945 e 0,941 para a primeira e segunda metade, respetivamente (cf. Tabela 33). Para a sub-escala transferência do conhecimento o valor global de alpha de Cronbach foi de 0,684 (classificado de fraco) e para a primeira metade de 0,891 e de 0,423 para a segunda metade. Segundo Pestana e Gageiro (2008) o valor de alpha de Cronbach tende a diminuir de acordo com o número de itens que o constituem, o que explica os resultados expressos na tabela 33.

Fatores	Coeficiente alpha Cronbach	Coeficiente split-half
Aquisição do Conhecimento	0,968	Primeira metade = 0,945
		Segunda metade = 0,941
Transferência do Conhecimento	0,684	Primeira metade = 0,891
		Segunda metade = 0,423

Tabela 33 - Coeficientes de alpha Cronbach e coeficientes de split-half dos vários fatores da escala 4.

Atendendo às correlações de Pearson verifica-se para as duas sub-escalas (aquisição do conhecimento e transferência do conhecimento) apresentam em termos globais associações lineares altas a moderadas (Pestana e Gageiro, 2008) (cf. Tabela 34).

Nº Item	Itens	Aquisição do Conhecimento	Transferência do Conhecimento	Escala Global da Partilha do Conhecimento
1	A rede tem processos para adquirir conhecimentos sobre as práticas laboratoriais	0,749**	0,652**	0,761**
2	A rede tem processos para gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente	0,817**	0,627**	0,787**
3	A rede tem processos para distribuir conhecimento em várias áreas da organização	0,765**	0,537**	0,715**
4	A rede tem processos para a troca de conhecimento com os parceiros da rede	0,768**	0,608**	0,751**
5	A rede tem processos para a colaboração inter-organizacional na transferência do conhecimento	0,750**	0,574**	0,725**
6	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre novas metodologias	0,842**	0,731**	0,855**
7	A rede tem processos para comparar a transferência de conhecimento em relação a outras organizações	0,550**	0,521**	0,585**
8	A rede tem processos para troca de conhecimento entre os colaboradores	0,802**	0,624**	0,777**
9	A rede tem processos para converter o conhecimento em novas práticas laboratoriais	0,711**	0,658**	0,740**
10	A rede tem processos para filtrar o conhecimento	0,610**	0,723**	0,715**
11	A rede tem processos para transferir o conhecimento organizacional entre os colaboradores	0,092	0,361**	0,231**
12	A rede tem processos para absorver o conhecimento dos colaboradores	0,748**	0,710**	0,789**
13	A rede tem processos para distribuir o conhecimento a todas as partes da organização	0,729**	0,751**	0,797**
14	A rede tem processos para integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento	0,834**	0,685**	0,827**
15	A rede tem processos para organizar o conhecimento	0,725**	0,745**	0,793**
16	A rede tem processos para substituir o conhecimento obsoleto	0,668**	0,650**	0,712**
17	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir dos erros já efetuados	0,749**	0,497**	0,688**
18	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir de experiências anteriores	0,799**	0,507**	0,722**
19	A rede tem processos para usar o conhecimento em novas metodologias laboratoriais	0,784**	0,574**	0,747**
20	A rede tem processos para usar o conhecimento na solução de novos problemas	0,860**	0,688**	0,854**
21	A rede relaciona as fontes de conhecimento aos problemas e desafios	0,178*	0,686**	0,444**
22	A rede usa o conhecimento para melhorar a eficácia	0,787**	0,489**	0,706**
23	A rede adquire o conhecimento para aplicações estratégicas	0,840**	0,536**	0,761**
24	A rede é capaz de localizar o conhecimento para mudar condições de competitividade na área das ACSP	0,807**	0,499**	0,724**
25	A rede torna o conhecimento acessível aos colaboradores necessitados	0,844**	0,525**	0,757**
26	A rede tira vantagem de novos conhecimentos	0,860**	0,579**	0,793**
27	A rede adquire e aplica rapidamente o conhecimento em necessidades de competitividade	0,848**	0,548**	0,772**
28	A rede associa rapidamente as fontes de conhecimento na solução de problemas	0,834**	0,523**	0,750**

Tabela 34 - Correlação de Pearson entre os diferentes itens e os dois fatores da escala 4.

Os resultados da matriz de correlação de Pearson evidenciam que as correlações entre as duas sub-escalas são positivas e significativamente correlacionadas com $r=0,711$ (transferência do conhecimento vs. aquisição do conhecimento). Quanto às correlações existentes entre as diferentes sub-escalas e o valor global nota-se que estas são elevadas oscilando entre ($r=0,938$) com a aquisição do conhecimento e ($r=0,911$) com a transferência do conhecimento (cf. Tabela 35).

Fatores	Fatores	
	Aquisição do Conhecimento	Transferência do Conhecimento
Transferência do Conhecimento	0,711**	-
Escala Global da Partilha do Conhecimento	0,938**	0,911**

Tabela 35 - Matriz de correlação de Pearson entre os fatores da escala 4.

6.1.2. Operacionalização das escalas: uma síntese

Como descrito anteriormente, no sentido de verificar qual o grau de homogeneidade existente entre as respostas aos diversos itens que constituem as escalas, procedeu-se à análise da consistência interna, através da determinação do coeficiente de correlação de Pearson, coeficiente alpha de Cronbach e do coeficiente split half. Finalmente para a determinação dos estudos de validade, utilizou-se a análise fatorial dos itens.

Escala 1 - Fatores Organizacionais

Relativamente ao estudo psicométrico da escala 1 (fatores organizacionais), os itens foram sujeitos a uma análise de consistência interna na sequência da qual e, em relação à escala inicial, se eliminaram alguns itens. Os valores de alpha de Cronbach para as quatro sub-escalas são elevados, bem como, os respetivos coeficientes de split-half. Após a realização da análise fatorial foram criadas quatro dimensões que agruparam os 29 itens da escala. Atendendo às especificações dos vários itens e à sua reorganização foi-lhes atribuído uma designação que tentasse congratular e ser o mais aproximado do que se pretendia questionar. O quadro seguinte representa as designações atribuídas aos vários itens após realização do estudo psicométrico da escala 1. O global da escala dos fatores organizacionais corresponde aos itens da estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional e das características organizacionais (Quadro 6).

ESCALA 1 - FATORES ORGANIZACIONAIS	
Estrutura Organizacional	
A rede possui uma estrutura que facilita a criação de novos conhecimentos	
A rede possui uma estrutura que facilita a transferência de novos conhecimentos	
A rede possui uma estrutura que facilita a descoberta de novos conhecimentos	
A rede encoraja os colaboradores na procura de conhecimento independentemente da estrutura hierárquica	
Na rede os colaboradores comunicam em reuniões	
Na rede os colaboradores são sempre informados	
Na rede os colaboradores são encorajados a pedir auxílio a outros quando necessário	
A rede cria processos de comunicação para facilitar a troca de conhecimentos que ultrapassem as áreas funcionais	
Na rede os colaboradores comunicam por e-mail	
A rede possui uma estrutura que promove o comportamento coletivo ao invés do comportamento individualista	
Na rede as chefias dão apoio ao papel do conhecimento no sucesso organizacional	
Na rede os colaboradores comunicam através de telefonemas	
Na rede existe um líder que estabelece os relacionamentos das organizações envolvidas	
A rede promove o trabalho em equipa	
Capacidade Tecnológica	
Na rede usam-se tecnologias que permitem pesquisar novos conhecimentos	
Na rede usam-se tecnologias que permitem recuperar e usar conhecimentos	
Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas dentro da organização (por exemplo: intra net)	
Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas fora da organização	
Cultura Organizacional	
A inovação e a cultura influenciam a rede	
Na rede os colaboradores entendem a importância do conhecimento para o sucesso organizacional	
A rede baseia-se na criação de conhecimento para inovar	
Na rede os colaboradores são encorajados a interagir com outros grupos profissionais	
Na rede os colaboradores são valorizados pela sua experiência individual	
Existe uma cultura idêntica entre os diferentes colaboradores da rede	
Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área da saúde	
Caraterísticas Organizacionais	
A dimensão das organizações influencia a rede	
O setor de atividade influencia a rede	
O estabelecimento de parcerias é influenciado pelo período de duração da mesma	
Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas	
Global da Escala Fatores Organizacionais = Estrutura Organizacional + Capacidade Tecnológica + Cultura Organizacional + Caraterísticas Organizacionais	

Quadro 6 - Itens da escala fatores organizacionais.

Escala 2 - Fatores Influenciadores

A escala referente aos fatores influenciadores apresenta uma boa consistência interna, com valores de alpha de Cronbach classificados de muito bons (para a sub-escala fatores de sucesso e estabilidade) e razoáveis (para a sub-escala fatores operacionais e estratégicos). Após análise fatorial, os 23 itens foram agrupados em fatores de sucesso e estabilidade e nos fatores operacionais e estratégicos. O quadro 7 representa as designações e atribuídas e respectivos itens da escala dos fatores influenciadores.

ESCALA - FATORES INFLUENCIADORES	
Fatores de Sucesso e Estabilidade	
Na rede existe perda de confiança nos parceiros	
Na rede existe incompatibilidade de interesses e expectativas	
Na rede existe poder excessivo por parte dos parceiros	
Na rede existe falta de compromisso dos parceiros	
Na rede os objetivos divergem	
Na rede existe seleção adequada do parceiro	
Na rede existem protocolos entre as partes envolvidas	
Na rede existe compreensão e entendimento entre os parceiros	
Na rede existe compatibilidade entre os parceiros	
Na rede existe cooperação entre os parceiros	
Na rede existe um bom relacionamento entre os parceiros	
Na rede existe cumprimento dos acordos estabelecidos	
Fatores Operacionais e Estratégicos	
Na rede existe habilidade em aprender a partir do parceiro	
Na rede existe visão estratégica comum	
Na rede existe equilíbrio de poder e gestão	
Na rede existe compatibilidade de recursos entre as partes	
Na rede existe intercâmbio de informação	
Na rede existe flexibilidade organizacional	
Na rede existe compatibilidade em termos organizacionais	
Na rede existem atitudes cooperativas dos parceiros	
Na rede existe uma relação informal ou de amizade entre os colaboradores	
Na rede existe influência na tomada de decisão	
Na rede existe poder e controlo idêntico entre as partes	
Global da Escala Fatores Influenciadores = Fatores de Sucesso e Estabilidade + Fatores Operacionais e Estratégicos	

Quadro 7 - Itens da escala fatores influenciadores.

Escala 3 - Desempenho Inter-organizacional

Após análise fatorial definiu-se para o global da escala do desempenho inter-organizacional, a aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação e satisfação dos parceiros, num total de 37 itens (Quadro 8). A consistência interna dos itens da escala é classificada de boa apresentando valores de alpha de Cronbach acima de 0,800.

ESCALA - DESEMPENHO INTER-ORGANIZACIONAL	
Aprendizagem	
A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior satisfação profissional	
A aprendizagem é valorizada na rede	
A aprendizagem adquirida através da rede está associada a uma aquisição contínua de formação profissional dos seus colaboradores	
A aprendizagem adquirida através da rede permite aos colaboradores maior flexibilidade em situações de mudanças organizacionais	
A aprendizagem adquirida através da rede influencia as organizações envolvidas	
A aprendizagem adquirida através da rede cria capital intelectual	
A aprendizagem adquirida através da rede permite um incremento da formação académica inicial dos seus colaboradores	
A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores maior valorização profissional	
A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior autonomia profissional	
A rede tem melhorado o seu desempenho porque reconhecer os erros	
Capacidade de Realização dos Objetivos	
A rede tem melhorado o seu desempenho na coordenação de esforços de desenvolvimento das diferentes áreas organizacionais	
A rede tem melhorado o seu desempenho na simplificação dos processos internos de relacionamento	
A rede tem melhorado o seu desempenho porque possui um mecanismo que facilita a transferência de novos conhecimentos através das fronteiras estruturais	
A rede tem melhorado o seu desempenho na antecipação de oportunidades de parcerias estratégicas com outras organizações	
A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas informações nas diferentes áreas do conhecimento	
A rede tem melhorado o seu desempenho na adaptação a mudanças inesperadas	
A rede tem melhorado o seu desempenho através do encorajamento dos colaboradores para aumentarem o seu conhecimento através da frequência de cursos, ações de formação, etc.	
A rede tem melhorado o seu desempenho na redução da redundância de informação e conhecimento	
A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas formas de conhecimento	
A rede tem melhorado o seu desempenho na identificação de novas parcerias organizacionais	
Inovação	
A rede tem melhorado o seu desempenho através da inovação de processos e equipamentos tecnológicos	
A aprendizagem adquirida através da rede permite maior desenvolvimento tecnológico	
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o desenvolvimento de práticas laboratoriais inovadoras	

A aprendizagem adquirida através da rede permite a melhoria dos resultados obtidos através das práticas laboratoriais
A aprendizagem adquirida através da rede está associada ao desenvolvimento de estudos de investigação nas organizações envolvidas
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a modernização organizacional
A aprendizagem adquirida através da rede permite a partilha de conhecimentos nas práticas laboratoriais
Satisfação dos Parceiros
Não existe satisfação pessoal na colaboração que exerço na rede
O meu grau de satisfação em colaborar na rede tem aumentado com o tempo
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a adequação do ensino teórico lecionado na(s) OES
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a excelente relação entre as necessidades práticas do exercício decorrentes do estágio e o ensino que é lecionado na(s) OES
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o grau de credibilidade da(s) OES
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a organização e estrutura do estágio do curso de ACSP
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com os conhecimentos e competências que os alunos apresentam
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a possibilidade de participar em processos de decisão da rede
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o reconhecimento do valor profissional
O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a comunicação estabelecida entre as organizações
Global da Escala Desempenho Inter-organizacional = Aprendizagem + Capacidade de Realização dos Objetivos + Inovação + Satisfação dos Parceiros

Quadro 8 - Itens da escala desempenho inter-organizacional.

Escala 4 - Partilha do Conhecimento

A escala referente à partilha do conhecimento apresenta consistência interna que varia entre muito boa (sub-escala aquisição do conhecimento) e fraca (sub-escala transferência do conhecimento). Assim, após análise fatorial surgiram duas dimensões para avaliar a percepção sobre a partilha do conhecimento: a aquisição e transferência do conhecimento (cf. Quadro 9).

ESCALA - PARTILHA DO CONHECIMENTO	
Aquisição do Conhecimento	
A rede associa rapidamente as fontes de conhecimento na solução de problemas	
A rede adquire o conhecimento para aplicações estratégicas	
A rede é capaz de localizar o conhecimento para mudar condições de competitividade na área das ACSP	
A rede adquire e aplica rapidamente o conhecimento em necessidades de competitividade	
A rede torna o conhecimento acessível aos colaboradores necessitados	
A rede tira vantagem de novos conhecimentos	
A rede usa o conhecimento para melhorar a eficácia	
A rede tem processos para usar o conhecimento na solução de novos problemas	
A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir de experiências anteriores	
A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir dos erros já efetuados	
A rede tem processos para absorver o conhecimento dos colaboradores	
A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre novas metodologias	
A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre as práticas laboratoriais	
A rede tem processos para gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente	
A rede tem processos para integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento	
A rede tem processos para organizar o conhecimento	
Transferência do Conhecimento	
A rede tem processos para filtrar o conhecimento	
A rede tem processos para distribuir conhecimento em várias áreas da organização	
A rede tem processos para distribuir o conhecimento a todas as partes da organização	
A rede tem processos para usar o conhecimento em novas metodologias laboratoriais	
A rede tem processos para converter o conhecimento em novas práticas laboratoriais	
A rede tem processos para substituir o conhecimento obsoleto	
A rede tem processos para troca de conhecimento entre os colaboradores	
A rede tem processos para comparar a transferência de conhecimento em relação a outras organizações	
A rede tem processos para a colaboração inter-organizacional na transferência do conhecimento	
A rede tem processos para transferir o conhecimento organizacional entre os colaboradores	
A rede relaciona as fontes de conhecimento aos problemas e desafios	
A rede tem processos para a troca de conhecimento com os parceiros da rede	
Global da Escala Partilha do Conhecimento = Aquisição do Conhecimento + Transferência do Conhecimento	

Quadro 9 - Itens da escala partilha do conhecimento.

6.2. Estudo 2

Os resultados que a seguir se apresentam, referentes ao Estudo 2, estão relacionados com as hipóteses de investigação formuladas para esta investigação.

6.2.1. Fatores organizacionais, influenciadores e desempenho inter-organizacional na aquisição do conhecimento

Hipótese H1a - Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a aquisição do conhecimento.

Pretendeu-se com esta hipótese analisar a relação entre os fatores organizacionais (estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional, características organizacionais e o global da escala), os fatores influenciadores (fatores de sucesso e estabilidade, fatores operacionais e estratégicos e o global da escala) e o desempenho inter-organizacional (aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação, satisfação dos parceiros e o global da escala) com a aquisição do conhecimento.

Efetuada a correlação de Pearson verifica-se que o global da escala dos fatores organizacionais é de todas a que apresenta uma correlação mais elevada ($r=0,771$) (cf. Tabela 36). Todas as variáveis estabelecem uma relação positiva ou direta e significativa com a aquisição do conhecimento com exceção da variável Rede (“dummy”) ($r=-0,222$) o que permite afirmar que, quanto mais elevados os índices nestas variáveis, mais favorável é a aquisição do conhecimento, mas menor em relação à Rede (“Controlo” e “Experimental”) (Tabela 36).

Variáveis	r	p
Rede (“dummy”)	-0,222	0,050
Estrutura organizacional	0,749	0,000
Capacidade tecnológica	0,586	0,000
Cultura organizacional	0,650	0,000
Caraterísticas organizacionais	0,264	0,001
Global da escala fatores organizacionais	0,771	0,000
Fatores de sucesso e estabilidade	0,620	0,000
Fatores operacionais e estratégicos	0,531	0,000
Global da escala fatores influenciadores	0,643	0,000
Aprendizagem	0,681	0,000
Capacidade de realização dos objetivos	0,676	0,000
Inovação	0,443	0,000
Satisfação dos parceiros	0,325	0,000
Global da escala desempenho inter-organizacional	0,699	0,000

Tabela 36 - Correlação de Pearson entre aquisição do conhecimento e variáveis independentes.

Foram três os passos para a efetivação da regressão múltipla. A primeira variável a entrar no modelo de regressão corresponde ao global da escala dos fatores organizacionais pois, como se pode verificar pelas correlações inseridas na tabela anterior, é a que apresenta um maior coeficiente de correlação em valor absoluto. Esta variável explica no primeiro modelo 59,5% da variação da aquisição do conhecimento e o erro padrão de regressão é de 7,866 que correspondente à diferença entre os índices observados e estimados da aquisição do conhecimento.

No segundo modelo de regressão, para além do global da escala dos fatores organizacionais, entrou a aprendizagem e estas duas variáveis no seu conjunto passaram a explicar 67,1% da variabilidade total da aquisição do conhecimento tendo o erro estimado diminuído para 7,107.

Os resultados do terceiro e último modelo são sumariamente apresentados no quadro 10 que comprova que são três as variáveis preditoras (global da escala dos fatores organizacionais, aprendizagem e capacidade de realização dos objetivos) da aquisição do conhecimento. A correlação que estas variáveis estabelecem com a aquisição do conhecimento é forte ($r=0,831$) explicando no seu conjunto 69,1% da variação da aquisição do conhecimento. O erro padrão estimado, neste último modelo de regressão, diminuiu para 6,914.

VARIÁVEL DEPENDENTE = AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO					
R = 0,831 R ² = 0,691 R ² Ajustado = 0,685 Erro padrão da estimativa = 6,914 Incremento de R ² = 0,020 F = 9,420 P = 0,003					
PESOS DE REGRESSÃO					
Variáveis independentes	Coefficiente beta	Coefficiente padronizado	t	p	Colinearidade VIF
Constante -6,908					
Global da escala fatores organizacionais	0,334	0,475	7,386	0,000	1,977
Aprendizagem	0,529	0,281	4,657	0,000	1,748
Capacidade de realização dos objetivos	0,345	0,197	3,069	0,003	1,982
Análise de Variância					
Efeito	Soma quadrados	GL	Média quadrados	F	p
Regressão	15829,466	3	5276,489	110,363	0,000
Residual	7075,902	148	47,810		
Total	22905,368	151			

Quadro 10 - Regressão múltipla entre aquisição do conhecimento e as variáveis independentes.

Utilizou-se o “variance inflation factor” (VIF) para diagnosticar a multicolinearidade, obtendo os valores de: VIF=1,977 para o global da escala dos fatores organizacionais, VIF=1,748 na aprendizagem e VIF=1,982 na capacidade de realização dos objetivos, concluindo-se que as variáveis presentes no modelo não são colineares, uma vez que oscilam entre 1,748 e 1,982 inferiores, portanto, a 10 conforme preconizado por Pestana e Gageiro (2008) (cf. Quadro 10).

Os testes F são todos estatisticamente significativos, o que leva à rejeição de nulidade entre as variáveis que entram no modelo de regressão. Os valores de t, dado apresentarem significância estatística, permitem afirmar que as variáveis que entraram no modelo de regressão têm poder explicativo na aquisição do conhecimento, pois os coeficientes de cada uma são diferentes de zero (Quadro 10).

Pelos coeficientes padronizados beta nota-se que o global da escala dos fatores organizacionais apresenta maior valor preditivo, seguida da aprendizagem e, por último, a capacidade de realização dos objetivos, variando em sentido direto o que o permite afirmar que melhores fatores organizacionais, melhor capacidade de aprendizagem e de realização dos objetivos na rede, proporcionam mais aquisição de conhecimentos (Quadro 10).

O modelo final ajustado para a **aquisição do conhecimento** é dado então pela seguinte fórmula:

$$\text{Aquisição do conhecimento} = -0,6908 + 0,334 \text{ global da escala fatores organizacionais} + 0,529 \text{ aprendizagem} + 0,345 \text{ capacidade de realização dos objetivos}$$

A aquisição do conhecimento corresponde à obtenção deste intangível essencial nos atuais contextos intra e inter-organizacionais. O acesso ao conhecimento em detrimento da sua aquisição constitui um dos principais motivos para a formação de redes com base no conhecimento (Grant e Bander-Fuller, 2004). Diversos são os fatores que têm uma relação positiva com a aquisição de conhecimento que, por sua vez, proporcionam maior desenvolvimento das organizações envolvidas em rede.

Nesta investigação, para ambas as redes (“controlo” e experimental”), os fatores organizacionais são determinantes na aquisição do conhecimento, seguidos da aprendizagem e capacidade de realização dos objetivos. Embora o estudo tenha incidido sobre duas redes distintas em termos de localização, complexidade e dinamismo, não se observam diferenças nos resultados obtidos para as duas redes selecionadas. Os resultados podem ser justificados pelas características sociodemográficas e profissionais das amostras das duas redes, as quais são muito idênticas. Além disso, no caso concreto da aquisição do conhecimento, o aporte

deste intangível para a rede está (entre outros fatores que serão neste contexto especificados detalhadamente) condicionado pelo tipo de organizações, que no caso concreto desta investigação são, para as duas redes selecionadas, organizações de saúde e de ensino superior politécnico e, possivelmente, por este motivo também não foram detetadas diferenças nos resultados obtidos.

Analisando, em primeiro lugar, os fatores organizacionais é importante relacionar a aquisição do conhecimento com a estrutura organizacional, com a capacidade tecnológica, cultura e inovação organizacional e características organizacionais.

A estrutura organizacional nesta investigação encontra-se relacionada com a comunicação e informação, liderança e com o trabalho em equipa. A comunicação nas redes organizacionais é realizada entre os vários atores de diversas formas (por e-mail, em reuniões, etc.) pretendendo-se que seja abrangente a toda a rede, por forma a colocar em interação diferentes intervenientes e áreas do saber (Geiger e Antonacopoulou, 2009). Quanto mais eficaz for a comunicação, mais informação circula na rede permitindo entre outros aspetos, a resolução de problemas (Whittle *et al.*, 2008; Agarwall *et al.*, 2010), aumentar a confiança, diminuir o oportunismo e estabelecer relacionamentos baseados no compromisso. Por outro lado, o fluxo de informação e, conseqüente, comunicação é mediada por indivíduos que percebem, processam essa informação de forma individualizada e, lhe atribuem um valor específico. Consoante o valor atribuído à informação e à pertinência da comunicação num determinado contexto, assim, aquela é mais ou menos adquirida e posteriormente partilhada. Neste caso, os atores possibilitam que a informação possa ser adquirida, ou pelo contrário, que fique retida e anulada, enviesando o conhecimento partilhado, comprometendo a livre circulação da informação e, em última análise, o funcionamento da rede (Smith e Lewis, 2011).

A liderança também interfere com a aquisição do conhecimento de diferentes formas. O comportamento do líder influencia os padrões da organização e canais de comunicação, porque é o líder que promove ou não os relacionamentos informais e/ou formais que vão estar na base do relacionamento inter-organizacional. Por sua vez, o estabelecimento de relacionamentos inter-organizacionais estão associadas à aquisição do conhecimento (Balkundi e Kilduff, 2006). Contudo, a liderança pode apresentar-se determinante na aquisição do conhecimento a um nível intra-organizacional com conseqüências para o nível inter-organizacional. Nesta situação, compete ao líder promover e implementar a motivação, o empenho, a satisfação e a aprendizagem individual e coletiva e valorize o conhecimento, por forma a impulsionar estrategicamente o conhecimento dentro da organização e, conseqüentemente, para fora do organização (Sergiovanni, 2004).

Ainda relacionado com a estrutura organizacional, os resultados obtidos nesta investigação destaca o valor do trabalho em equipa para a gestão do conhecimento numa rede. O trabalho em equipa está relacionado com os modos de explorar a base de conhecimento da organização e de se desenvolver estrategicamente como uma “organização que aprende” (Katz *et al.*, 2000). As equipas de trabalho são constituídas por profissionais diversos que aportam diferentes conhecimentos, habilidades, qualificações e experiências. Assim, verifica-se de forma individual a aquisição de conhecimento em diferentes contextos e de formas diferentes, com vista ou em função dos objetivos e metas da organização. Quando as organizações estão em rede com outras, o trabalho em equipa tem singular significado, pois ajuda a instituir um relacionamento inter-organizacional baseado na cooperação entre as pessoas, favorece mais rapidamente a inovação e o trabalho em rede (Katz *et al.*, 2000).

Relativamente à capacidade tecnológica, a teoria de redes, abordada neste estudo, refere que apresenta extrema importância nos relacionamentos inter-organizacionais e, conseqüentemente, na aquisição do conhecimento. De facto, as organizações com um desenvolvimento tecnológico acentuado podem não ter pretensão para o estabelecimento de redes inter-organizacionais porque se consideram mais poderosas (Tidd *et al.*, 2003). Todavia, uma outra perspectiva sugere que uma rede é bem-sucedida se aprender a partir do seu parceiro a gerir e dinamizar um conjunto de competências de índole tecnológico com vista a reforçar e a alcançar a competitividade da organização. O papel da tecnologia e das pessoas na gestão do conhecimento é fundamental numa rede organizacional, conferindo uma relação sinérgica para a aquisição do conhecimento. Isto significa que as organizações são sistemas sociotécnicos capazes de capturar as interconexões entre pessoas e tecnologia. O subsistema social compreende as pessoas, com suas características fisiológicas e psicológicas, níveis de qualificação (formação e experiência) resultado da aquisição do conhecimento. O subsistema técnico compreende as condições técnicas, o ambiente de trabalho, as instalações, as máquinas, os equipamentos, as ferramentas e os procedimentos e normas operacionais para a aplicação das competências pessoais (Katz *et al.*, 2000). A partilha de tecnologia, relações pessoais e relações inter-organizacionais têm sido apresentados como formas que apoiam a aquisição, acumulação e fomentação do conhecimento (Inkpen, 1996).

A cultura, contrariamente aos recursos físicos, não é uma entidade estruturalmente identificável e requer que a organização seja dotada de forte motivação, empenho, dedicação, consciencialização, flexibilização e uma gestão firme na forma como se adquire, cria, aplica, distribui e gera o conhecimento.

Segundo a teoria de redes, a existência de uma cultura organizacional que estimule os seus membros para criar conhecimento, revela-se com um fator de extrema importância (Franco *et al.*, 2011). Conhecer a cultura organizacional do parceiro e compreender as suas reações no desenvolvimento da relação são fatores identificados para o sucesso das redes e, conseqüentemente, a aquisição do conhecimento (Argente-Linares *et al.*, 2012).

A inovação é um outro aspeto da aquisição e corresponde à criação de novo conhecimento a partir da aplicação de conhecimento já existente (Rogers, 2004). É necessário um esforço combinado e um alto grau de experiência no reconhecimento e captura de novo conhecimento. Assim, as redes promovem o acesso ao conhecimento através da adoção atempada da inovação (Meier, 2011). Davenport (2006) chega mesmo a afirmar que os trabalhadores do conhecimento são responsáveis por incentivar a inovação e o crescimento das redes organizacionais.

Por último, é necessário salientar de que forma as próprias características organizacionais influenciam a aquisição de conhecimento em redes inter-organizacionais. O estabelecimento de redes implica um conjunto de características organizacionais que devem ser tomadas em consideração (Ritter e Gemunden, 2003). De fato, a dimensão da organização, a localização geográfica, o setor de atividade e o período de duração estabelecido nos relacionamentos inter-organizacionais são aspetos fundamentais. As organizações de grande ou pequena dimensão deverão recorrer mais largamente a redes organizacionais, por forma a alargar o seu leque de conhecimento para o desenvolvimento estratégico na aquisição de conhecimento que, posteriormente, será partilhado e disseminado. O alcance geográfico da rede reflete também a motivação que dá lugar à sua formação e pode estar associado à maior facilidade na aquisição e aporte de conhecimento para a rede (Walter, 2003). Por outro lado, o período de duração estabelecido nos relacionamentos inter-organizacionais é um aspeto indispensável, já que pode influir o tempo de aquisição de conhecimento pelas organizações (Franco, 2001). O setor de atividade pode ser uma premissa chave na aquisição do conhecimento, porque pode ser vantajoso no estabelecimento de um relacionamento em rede a seleção de um parceiro do mesmo setor de atividade ou, pelo contrário, pode ser mais vantajoso a seleção de um parceiro distinto (Ritter e Gemunden, 2003). No caso concreto desta investigação, o setor de atividade é diferente e é uma mais-valia na aquisição de conhecimento. Este fato pode estar associado à partilha de experiências distintas que permitem o enriquecimento dos diversos atores da rede. A gestão colaborativa e a capacidade para trabalhar com organizações de outro setor são fatores que deveriam ser considerados para as redes terem sucesso porque podem permitir aos atores envolvidos a aquisição de novos conhecimentos e a sua aplicação ao contexto real de trabalho (Meirovich, 2010).

De forma resumida, todos os fatores organizacionais supra evidenciados, tem uma estreita correlação com a aquisição do conhecimento. O modelo de regressão evidenciou a forte predição do global da escala dos fatores organizacionais o que significa que nenhum dos fatores organizacionais de forma isolada tem mais importância para a aquisição do conhecimento. Todos estes fatores são de igual forma preditores como se torna evidente pela correlação com o global da escala dos fatores organizacionais.

De referir ainda que as redes, segundo o modelo de regressão múltipla obtido, são críticas não só para aceder ao conhecimento através dos fatores organizacionais (anteriormente referidos), mas são também relevantes para a aprendizagem e capacidade de realização dos objetivos.

Relativamente à aprendizagem, os resultados obtidos para ambos as redes (“controlo” e “experimental”) evidenciam-na como preditora da aquisição do conhecimento. Neste contexto, vários estudos (Hyder e Abraha, 2004; Balkundi e Kilduff, 2006; Bai e O'Brien, 2008) têm sugerido as redes organizacionais como uma plataforma para a aprendizagem organizacional, permitindo às organizações a aquisição de conhecimento através dos atores envolvidos na rede. Chen *et al.* (2009) consideram que as redes são orientadas para a aprendizagem, quando existe intenção de adquirir competências e conhecimento.

Segundo Franco (2006), num processo de rede inter-organizacional a aprendizagem que se produz resulta do acesso ao conhecimento como da posse de capacidades para assimilar tal conhecimento. O desenvolvimento de redes pode ser o método mais rápido e eficaz para adquirir conhecimentos. Hillebrand e Biemaus (2003) identificaram quatro passos que podem ocorrer dentro de um processo de aprendizagem inter-organizacional. O primeiro passo envolve a participação de uma organização no meio envolvente para a identificação de novos conhecimentos, justificando assim os resultados obtidos no modelo de regressão múltipla.

Neste contexto, a teoria da aprendizagem parte do princípio que as organizações experimentam e aprendem com outras organizações sem terem a preocupação da maximização da eficiência o que corrobora nos resultados obtidos, ou seja, quanto mais aprendizagem na rede inter-organizacional, mais aquisição de conhecimento.

Por último, é necessário relacionar, os objetivos de execução da rede e a aquisição do conhecimento, visto existir uma predição direta através do modelo de regressão múltipla obtido. Rai *et al.*, (1996) referem que um relacionamento inter-organizacional é mutuamente benéfico quando as partes envolvidas estão convencidas de que necessitam de um parceiro para alcançar os seus objetivos. Por meio da definição clara dos objetivos, é possível saber não apenas onde estão os conhecimentos específicos, úteis à rede, mas quais os tipos de conhecimento que as organizações precisam para serem fortalecidas (Franco, 2011; Franco *et*

al., 2011). Assim, a definição dos objetivos é um “mecanismo” através do qual as organizações conseguem de forma objetiva e muito direcionada adquirir conhecimento que necessitam.

De forma esquemática o modelo de regressão para a aquisição do conhecimento configura-se da seguinte forma:

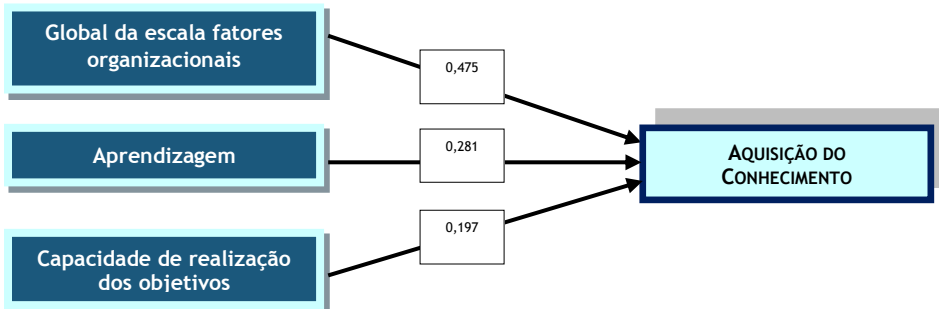


Figura 5 - Síntese das relações entre aquisição do conhecimento e variáveis independentes.

Em síntese: Confirma-se parcialmente a hipótese H1a, mais precisamente, para as variáveis: global da escala dos fatores organizacionais, aprendizagem e capacidade de realização dos objetivos.

6.2.2. Fatores organizacionais, influenciadores e desempenho inter-organizacional na transferência do conhecimento

Hipótese H1b - *Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a transferência do conhecimento.*

Com esta hipótese, pretendeu-se conhecer se os fatores organizacionais (estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional, características organizacionais e o global da escala), os fatores influenciadores (fatores de sucesso e estabilidade, os fatores operacionais e estratégicos e o global da escala) e o desempenho inter-organizacional (aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação, satisfação dos parceiros e o global da escala) interagem na predição da transferência do conhecimento.

Na tabela 37 estão expressos os valores das correlações de Pearson que variam entre $r=0,304$ para capacidade de realização dos objetivos e $r=0,587$ para o global da escala fatores organizacionais. Excetuando a Rede (“dummy”), as diferenças com as restantes variáveis são estatisticamente significativas. Deste modo, também na transferência de conhecimento não se observam diferenças para as duas redes estudadas. Provavelmente, a justificação dos resultados prende-se com os mesmos pressupostos que foram, anteriormente, discutidos para a aquisição do conhecimento.

Variáveis	r	p
Rede (dummy)	-0,171	0,059
Estrutura organizacional	0,544	0,000
Capacidade tecnológica	0,446	0,000
Cultura organizacional	0,455	0,000
Caraterísticas organizacionais	0,345	0,001
Global da escala fatores organizacionais	0,587	0,000
Fatores de sucesso e estabilidade	0,527	0,000
Fatores operacionais e estratégicos	0,360	0,000
Global da escala fatores influenciadores	0,504	0,000
Aprendizagem	0,541	0,000
Capacidade de realização dos objetivos	0,483	0,000
Inovação	0,304	0,000
Satisfação dos parceiros	0,351	0,000
Global da escala desempenho inter-organizacional	0,547	0,000

Tabela 37 - Correlação de Pearson entre transferência do conhecimento e as variáveis independentes.

Relativamente ao primeiro modelo de regressão registou-se a entrada da variável global da escala fatores organizacionais, pois como se pode verificar pelas correlações apresentadas na tabela anterior é a que apresenta um maior coeficiente de correlação em valor absoluto. Esta variável explica no primeiro modelo 34,4% da variação da transferência do conhecimento e o erro padrão de regressão é de 8,712.

No segundo modelo de regressão entrou a variável fatores de sucesso e estabilidade passando as duas variáveis a explicar 40,5% da variabilidade diminuindo o erro estimado para 8,330. O terceiro modelo de regressão vai englobar, além das variáveis já descritas, a satisfação dos parceiros, que no conjunto passam a explicar 43,1% de variabilidade, com um erro estimado de 8,171 (cf. Quadro 11).

VARIÁVEL DEPENDENTE = TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO					
R = 0,656					
R ² = 0,431					
R ² Ajustado = 0,419					
Erro padrão da estimativa = 8,171					
Incremento de R ² = 0,026					
F = 6,889					
P = 0,010					
PESOS DE REGRESSÃO					
Variáveis independentes	Coefficiente beta	Coefficiente padronizado	t	p	Colinearidade VIF
Constante - 8,361					
Global da escala fatores organizacionais	0,237	0,386	5,110	0,000	1,490
Fatores de sucesso e estabilidade	0,353	0,275	3,699	0,000	1,442
Satisfação dos parceiros	0,382	0,171	2,625	0,010	1,108
Análise de Variância					
Efeito	Soma quadrados	GL	Média quadrados	F	p
Regressão	7530,496	3	2510,165	37,600	0,000
Residual	9947,269	149	66,760		
Total	17477,765	152			

Quadro 11 - Regressão múltipla entre transferência do conhecimento e as variáveis independentes.

Os testes F são todos estatisticamente significativos permitindo a rejeição de nulidade entre as variáveis que entraram no modelo de regressão. Os valores de (t) dado apresentarem diferenças estatísticas significativas permitem afirmar que as variáveis global da escala fatores organizacionais, fatores de sucesso e estabilidade e a satisfação dos parceiros têm poder explicativo na transferência do conhecimento, pois os coeficientes de cada uma das variáveis são diferentes de zero, confirmando-se assim a hipótese parcialmente para estas variáveis, não se confirmando em relação às restantes.

Obtiveram-se valores de VIF para o global da escala fatores organizacionais de VIF=1,490, para os fatores de sucesso e estabilidade de VIF=1,442 e de VIF=1,108 na satisfação dos parceiros.

Finalmente, pelos coeficientes padronizados beta nota-se que o global da escala fatores organizacionais apresenta maior peso preditivo sendo seguido pelos fatores de sucesso e estabilidade, surgindo em último lugar a satisfação dos parceiros da rede. Em suma, confirma-se parcialmente a hipótese formulada (H1b) para as variáveis preditoras que entraram no modelo de regressão o que o permite afirmar que melhores fatores organizacionais, melhores fatores de sucesso e estabilidade e de satisfação dos parceiros, permitem mais transferência de conhecimentos na rede inter-organizacional.

Do resultado desta regressão múltipla, resultou a seguinte fórmula global:

Transferência do conhecimento = -8,361 + 0,237 global da escala fatores organizacionais + 0,353 fatores de sucesso e estabilidade + 0,382 satisfação dos parceiros

A transferência do conhecimento associada ao conceito de rede corresponde ao processo pelo qual cada parceiro de uma rede é influenciado pela experiência do outro (Argote e Ingram, 2000). Minbaeva *et al.* (2003) consideram que o fator chave na transferência de conhecimento não é o conhecimento original do detentor, mas a extensão pela qual o recetor adquire esse conhecimento e o utiliza nas suas operações.

Grant (1996) considera a transferência, agregação, apropriação e especialização como características do conhecimento necessárias à criação de valor no quadro da sua utilização numa rede inter-organizacional. Neste sentido, a transferência do conhecimento é um instrumento fulcral nos relacionamentos entre as organizações (Kluge *et al.*, 2002).

Nesta investigação, para ambas as redes (“controlo” e “experimental”), os fatores organizacionais são determinantes também na transferência do conhecimento, seguidos dos fatores de sucesso e estabilidade e satisfação dos parceiros. Para Grant e Baden (2004), as organizações servem, em simultâneo, como mecanismos de transferência de conhecimento social e fontes de criação de novo conhecimento ou aprendizagem. Sem aquisição não ocorre a transferência de conhecimento numa rede inter-organizacional. Assim, tendo em consideração que as redes inter-organizacionais servem, em paralelo, como mecanismos de transferência de conhecimento e como fontes de criação de novo conhecimento, é relevante referir que a influência dos fatores organizacionais para a transferência do conhecimento, é justificada da mesma forma que a sua aquisição. Contudo, é indispensável realçar algumas particularidades e justificar o seu significado ou introduzir questões na ótica da transferência do conhecimento. De destacar o papel da tecnologia para as redes selecionadas, porque está relacionada com a população do estudo, que são os TACSP, os quais exercem as suas atividades organizacionais através de meios tecnológicos. A tecnologia é uma das principais ferramentas de trabalho das organizações de saúde e, em particular, dos TACSP. As organizações de saúde e os TACSP devem aprender como transferir conhecimento tecnológico na rede que estabelecem com outras organizações e, simultaneamente devem posicionar-se de modo a estar a par com os mais recentes desenvolvimentos científicos e tecnológicos. Neste contexto, os TACSP são também uma variável da gestão de mudança, em que as aspirações e valores são pré-requisitos do projeto inter-organizacional. Aliás, o papel das pessoas e da tecnologia na transferência do conhecimento é fundamental nas redes inter-organizacionais estudadas, o que está de acordo com a literatura (e.g., Rossetti *et al.*, 2008).

De destacar, igualmente, a cultura, porque as organizações pertencentes às redes inter-organizacionais “controle” e “experimental” comportam diferenças culturais significativas. Assim, o efeito cultural é fundamental na interação dos atores e das redes organizacionais envolvidas no presente estudo. Do ponto de vista operacional, pode dizer-se que é a através da cultura organizacional que as competências individuais e o conhecimento se combinam para produzir valor. A inserção de uma nova cultura permite a transferência de boas práticas da sociedade do conhecimento as quais afetam de maneira positiva as organizações, nomeadamente, as características estruturais e as redes de relacionamento (Rossetti *et al.*, 2008).

No contexto dos fatores de sucesso e estabilidade, a literatura realça a sua importância relativamente à transferência do conhecimento o que está de acordo com os resultados obtidos através dos modelos de regressão múltipla para as duas redes aqui estudadas. De acordo com Muthusamy e White (2005), as trocas sociais sob a forma de compromisso recíproco, confiança e influência mútua entre os parceiros estão relacionados de um modo positivo com a aprendizagem e transferência de conhecimento nas redes inter-organizacionais. Franco (2011) e Franco *et al.* (2011) argumentam também que a confiança não só desempenha um papel importante no sucesso das redes, mas também tem uma forte influência sobre a continuidade e a manutenção dos relacionamentos entre organizações. Outros autores têm identificado a confiança entre os parceiros como um fator-chave que pode ajudar a minimizar as incertezas e reduzir a ameaça do oportunismo nas redes organizacionais (Mitsuhashi e Greve, 2009). A confiança desenvolve-se com o tempo, à medida que os indivíduos avaliam a confiabilidade uns dos outros, através de interações. Laços fortes entre organizações estão associados com grandes trocas de informação e aceleram a transferência de conhecimento tácito das organizações e implicam uma confiança sólida entre os participantes (Ozman, 2009). Assim, o capital relacional baseado na confiança mútua e na interação ao nível individual entre os parceiros da rede, cria as bases para a transferência de conhecimento (Kale *et al.*, 2000). Para Luo (2002), a confiança mútua é um fator que tem sido argumentado como contribuindo para uma redução de incerteza acerca do comportamento oportunista que pode surgir por parte do(s) parceiro(s) envolvido(s) numa rede de cooperação. Tem sido amplamente argumentado que um excesso de poder é negativo para a compreensão da interação dentro e entre organizações e, conseqüente, transferência de conhecimento através das mudanças nos níveis de conhecimento e de desempenho dos recetores desse conhecimento (Inkpen e Tsang, 2005).

Para que o processo de transferência de conhecimento possa ser bem-sucedido, as relações entre os vários intervenientes deve ser mediada por trabalho em equipa (Yusuf, 2008). Estes mediadores do conhecimento podem adotar diferentes formas, em que o compromisso estabelecido entre os parceiros, a compreensão, a compatibilidade e a cooperação podem ser considerados fatores de sucesso e de estabilidade inter-organizacional. Todos estes fatores

permitem transferir, partilhar, disseminar conhecimento e, dinamizar um conjunto de competências de índole tecnológico, de mercado e organizacional, com vista a reforçar e a alcançar a competitividade da rede (Häkansson e Snehota, 1995, Williams, 2005). Os relacionamentos de cooperação envolvem gradualmente compromissos que são estabelecidos intra e/ou inter as partes envolvidas. Este compromisso é desenvolvido com o tempo e isso cria uma interdependência e toma lugar dentro de um amplo contexto de rede permitindo amplificar a transferência de conhecimento no decorrer do tempo de relacionamento (Franco, 2001).

Paralelamente, a transferência de conhecimento é um processo complexo que depende, em grande parte, das características das organizações, mas também do tipo de gestão estratégica que elas adotam, nomeadamente na seleção do parceiro apropriado (Siegel *et al.*, 2007 e Franco, 2010). Para Lajara *et al.* (2003), a seleção do parceiro apropriado têm um impacto significativo no sucesso de uma rede inter-organizacional, mas desde que essa escolha determine uma conjugação de capacidades e recursos disponíveis para o relacionamento e, conseqüente, transferência do conhecimento.

Segundo a teoria de redes, embora a relação inter-organizacional envolva um protocolo (contrato) entre as partes envolvidas, deve salientar-se que uma rede é um fenómeno, que nem de longe nem de perto se resume a um mecanismo formal. Antes de assumirem compromissos, as organizações têm mais flexibilidade, bem como mais espaço para explorar o seu relacionamento e resolver as questões que poderiam causar problemas mais tarde. Assim, os relacionamentos informais são um ponto de partida natural para relações mais formais e tem por base relações de compromisso que promovem a transferência de conhecimento. As redes procuram estabelecer um relacionamento forte, com vista a estandardizar algumas formas de ação, reforçando, deste modo, o compromisso que cada unidade tem na estrutura de redes. Sharma (2003) evidenciam que fortes ligações proporcionam canais de transferência de conhecimento, assim como a motivação para a realizar.

Em resumo os fatores de sucesso e estabilidade, segundo o modelo de regressão múltipla aqui obtido, interferem na transferência de conhecimento, nomeadamente, através da confiança, compromisso, compreensão, dos mecanismos de cooperação, compatibilidade, estabelecimento de protocolos e seleção adequada dos parceiros da rede inter-organizacional.

Por último, no modelo de regressão para a transferência do conhecimento, a satisfação dos parceiros influencia diretamente esta dimensão do conhecimento. Por forma a explicar este resultado, é importante referir que as redes estudadas têm características peculiares sendo constituídas por membros distintos e apresentam dinâmicas diferentes sendo, muitas vezes, fonte geradora de insatisfações e conflitos. Contudo, ambas apresentam a satisfação como

uma variável importante para a explicação da transferência do conhecimento. Tendo em consideração as dimensões aquisição e transferência do conhecimento, dependentes na partilha do conhecimento, a satisfação dos parceiros pode ser explicada pela sinergia de ambas.

Deste modo, a variável global da escala dos fatores organizacionais torna-se uma variável importante para a explicação do modelo de regressão relativamente à satisfação porque, quanto melhor for o ambiente da rede, que favoreça a criatividade dos seus membros, melhor será a satisfação deles no seio da rede. Os fatores organizacionais da rede podem estar ligados à capacidade dos membros interagirem entre si na procura da solução dos problemas. Para que essa interação possa ser bem-sucedida, a liderança na rede é um fator chave, porque o líder tem a responsabilidade de diluir conflitos, possibilitando a criação de um ambiente mais propício aos objetivos das organizações que estabelecem relacionamentos com outras em rede.

A satisfação também pode estar relacionada com a capacidade de realização dos objetivos. Existe mais satisfação, se os objetivos individuais num ambiente de rede forem alcançados o que possibilita a resolução de problemas, mas que, ao mesmo tempo, tenha mecanismos de controlos fortes, que impeçam ações oportunistas de alguns potenciais atores. A questão entre objetivos individuais e objetivos da rede é sempre uma variável complexa nas relações inter-organizacionais. Sendo a rede uma estrutura formada pela inclusão de vários agentes coletivos, os objetivos das redes serão diferentes dos objetivos individuais. Assim, existe uma preocupação dos atores em rede de garantirem a sua sustentabilidade por meio da inclusão de mecanismos de controlo. Por outras palavras, as organizações individuais estariam mais satisfeitas, se participassem de relacionamentos cooperativos e possuíssem mecanismos de controlos claramente definidos. Por sua vez, a transferência do conhecimento manifesta-se através das mudanças nos níveis de conhecimento e de desempenho dos recetores/atores desse conhecimento, refletindo uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Pereira e Pedrozzo, 2005).

Ao interligar a satisfação com os fatores de sucesso e estabilidade (preditores da transferência do conhecimento) a confiança pode ser um fator preponderante, que está interligado com todas as variáveis. Para que a rede possa ter um ambiente saudável, a confiança é fulcral nesse sentido. Existe mais transferência de conhecimento quanto mais confiança as organizações depositarem umas nas outras. As redes procuram estabelecer um relacionamento forte, com vista a estandardizar algumas formas de ação, reforçando, deste modo, o compromisso que cada unidade tem na estrutura de redes. A responsabilidade de um processo de transferência de conhecimento pertence a todos os intervenientes da rede e quanto mais confiança, mais satisfação dos parceiros, melhor a resolução de problemas e um

funcionamento eficaz da rede inter-organizacional, com vista à transferência de mais conhecimento.

De forma esquemática o modelo de regressão para a transferência do conhecimento configura-se da seguinte forma:

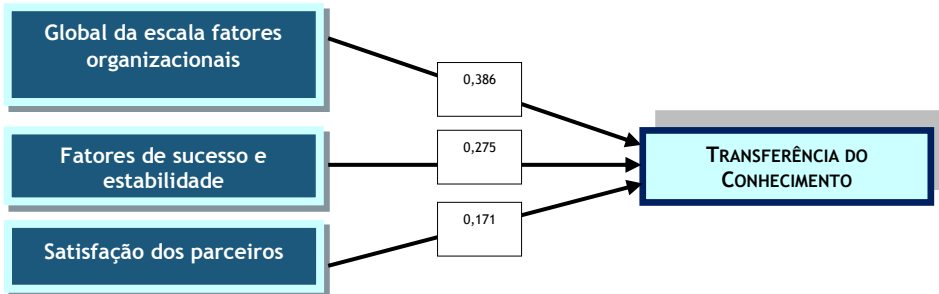


Figura 6 - Síntese das relações entre transferência do conhecimento e variáveis independentes.

Em síntese: Confirma-se parcialmente a hipótese H1b, mais precisamente para as variáveis: global da escala dos fatores organizacionais, fatores de sucesso e estabilidade e satisfação dos parceiros na rede.

6.2.3. Fatores organizacionais, influenciadores e desempenho inter-organizacional na partilha do conhecimento

Hipótese H1c - Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a partilha do conhecimento.

A hipótese H1c está relacionada com a variável depende partilha do conhecimento global que corresponde à aquisição e transferência do conhecimento. Pretendeu-se conhecer se os fatores organizacionais, os fatores influenciadores e o desempenho inter-organizacional interagem na predição da partilha do conhecimento global.

No que concerne à partilha do conhecimento global, verifica-se que se estabelecem relações significativas com todas as variáveis, com exceção da Rede (variável “dummy”) e, que as correlações oscilam entre $r=0,151$ e $r=0,746$. Neste sentido, quanto maiores os índices das variáveis mais forte é a partilha do conhecimento global (cf. Tabela 38). Visto não serem observadas relações significativas para a variável “dummy”, não existem, tal como sucedeu nas hipóteses anteriores, diferenças a considerar relativamente às redes em estudo (“controlo” e “experimental”).

Variáveis	r	p
Rede (dummy)	-0,217	0,055
Estrutura organizacional	0,711	0,000
Capacidade tecnológica	0,567	0,000
Cultura organizacional	0,609	0,000
Caraterísticas organizacionais	0,328	0,001
Global da escala fatores organizacionais	0,746	0,000
Fatores de sucesso e estabilidade	0,627	0,000
Fatores operacionais e estratégicos	0,490	0,000
Global da escala fatores influenciadores	0,629	0,000
Aprendizagem	0,670	0,000
Capacidade de realização dos objetivos	0,638	0,000
Inovação	0,411	0,000
Satisfação dos parceiros	0,368	0,000
Global da escala desempenho inter-organizational	0,684	0,000

Tabela 38 - Correlação de Pearson entre partilha do conhecimento global e as variáveis independentes.

A consecução do modelo de regressão entre as variáveis independentes e a partilha do conhecimento global levou à realização de cinco passos. A primeira variável a entrar no modelo de regressão correspondeu ao global da escala dos fatores organizacionais que explicou no primeiro modelo 55,7% da variação da partilha do conhecimento global e o erro padrão de regressão foi de 14,146.

No segundo modelo de regressão, para além do global da escala dos fatores organizacionais, entrou a aprendizagem e estas duas variáveis no seu conjunto explicam 63,6% da variabilidade total e um erro estimado de 12,861.

O terceiro modelo de regressão vai englobar além das variáveis já descritas os fatores de sucesso e estabilidade, que no conjunto passam a explicar 65,0% de variabilidade, com um erro estimado de 12,654.

O quarto modelo de regressão vai englobar, também, a variável global da escala do desempenho inter-organizational, que no conjunto explica 66,2% de variabilidade, com um erro estimado de 12,483.

O quinto e último modelo de regressão retira a variável aprendizagem, explicando no seu conjunto 66,0% da variação da partilha do conhecimento global, sendo o erro padrão da estimativa de 12,477 (cf. Quadro 12).

VARIÁVEL DEPENDENTE = PARTILHA DO CONHECIMENTO GLOBAL					
R = 0,812					
R ² = 0,660					
R ² Ajustado = 0,653					
Erro padrão da estimativa = 12,477					
Incremento de R ² = -0,002					
F = 0,839					
P = 0,361					
PESOS DE REGRESSÃO					
Variáveis independentes	Coefficiente beta	Coefficiente padronizado	t	p	Colinearidade VIF
Constante - 17,569					
Global da escala fatores organizacionais	0,553	0,457	7,056	0,000	1,828
Global da escala desempenho inter-organizacional	0,565	0,262	3,617	0,000	1,654
Fatores de sucesso e estabilidade	0,302	0,223	3,913	0,000	1,946
Análise de Variância					
Efeito	Soma quadrados	GL	Média quadrados	F	p
Regressão	44721,020	3	14907,007	95,764	0,000
Residual	23038,243	148	155,664		
Total	67759,263	151			

Quadro 12 - Regressão múltipla entre partilha do conhecimento global e as variáveis independentes.

Igualmente não se denotam problemas de colinearidade uma vez que os valores do VIF oscilam entre VIF=1,828 no global da escala dos fatores organizacionais e VIF=1,946 no global da escala do desempenho inter-organizacional (Quadro 12).

Os valores de F e t ao apresentarem-se estatisticamente significativos levam à rejeição de nulidade entre as variáveis que entraram no modelo, constituindo-se como predictoras da partilha do conhecimento global (Quadro 12).

Os coeficientes padronizados beta apresentam os seguintes valores: 0,457 para o global da escala fatores organizacionais, 0,262 para o global da escala do desempenho inter-organizacional e 0,223 para os fatores de sucesso e estabilidade (cf. Quadro 12). Assim, os coeficientes padronizados beta sugerem que o global da escala dos fatores organizacionais apresenta maior peso preditivo sendo o de menor os fatores de sucesso e estabilidade. Estes resultados permitem afirmar que melhores fatores organizacionais, melhor desempenho inter-organizacional e a presença de fatores de sucesso e estabilidade incita a partilha de conhecimento global. Em suma, confirma-se parcialmente a hipótese formulada para as variáveis predictoras que entraram no modelo de regressão.

Perante os resultados obtidos a fórmula do modelo final ajustado para a partilha do conhecimento global é a seguinte:

Partilha do conhecimento global = -17,569 + 0,553 global da escala fatores organizacionais + 0,302 global da escala desempenho inter-organizacional + 0,565 fatores de sucesso e estabilidade

Segundo a teoria do conhecimento também referenciada neste estudo, o conhecimento, enquanto recurso, durante algum tempo, não foi tido nem considerado no campo organizacional como um fator de excelência e de diferenciação. Todavia, com as rápidas e constantes mutações nos mercados, as sucessivas mudanças no plano das tecnologias e com a globalização, a posse de bens tangíveis deixou de marcar a diferença. Nas últimas décadas, as organizações, tanto privadas como públicas, passaram, de forma crescente, a consciencializar-se da importância da revisão dos seus modelos de gestão e a dar importância ao conhecimento, enquanto recurso valioso (Massingham, 2004; Assudani, 2005).

Kluge *et al.* (2002) referem que numa organização, o conhecimento atingir o seu valor máximo, através da criação de redes de conhecimento. Assim, o desenvolvimento de redes pode ser o método mais rápido e eficaz para adquirir e transferir conhecimentos e tornar-se um instrumento fulcral nos relacionamentos entre as organizações (Kluge *et al.*, 2002).

Neste contexto, através da análise detalhada do processo do conhecimento organizacional, este trabalho de investigação permitiu identificar duas dimensões da partilha do conhecimento, contrapondo as três dimensões: aquisição de conhecimento, transformação do conhecimento e a aplicação do mesmo, descritas por alguns autores (Leis, 2009; Gold *et al.* 2001).

Tendo em consideração todas as variáveis que entraram no modelo de regressão da partilha do conhecimento, a escala global dos fatores organizacionais e do desempenho inter-organizacional e os fatores de sucesso e estabilidade são as principais e únicas variáveis preditoras da partilha de conhecimento global.

Os resultados obtidos em relação ao global da escala dos fatores organizacionais estão de acordo com os resultados anteriores. De fato, estes fatores apresentaram-se preditores da aquisição e da transferência do conhecimento. Tendo em consideração que as redes inter-organizacionais servem, em simultâneo, como mecanismos de transferência de conhecimento e como fontes de aquisição de novo conhecimento, e que estas variáveis (transferência e aquisição) são as principais dimensões da partilha do conhecimento, os resultados estão todos coincidentes e interligados relativamente à importância do global da escala dos fatores organizacionais.

Em relação ao desempenho inter-organizacional, a literatura refere três dimensões principais para o relacionamento em rede: a aprendizagem e os conhecimentos adquiridos (Hyder e Abraha, 2004; Bai e O'Brien, 2008), a satisfação do parceiro (Osland e Cavusgil, 1996; Leseure, Shaw, e Chapman, 2001) e o cumprimento dos objetivos das redes inter-organizacionais (Hatfield *et al.*, 1998; Ariño, 2003).

Contudo, nesta investigação foram identificadas quatro dimensões associadas ao desempenho inter-organizacional: a aprendizagem, a satisfação, a inovação e o cumprimento dos objetivos. A sua inter ligação à partilha do conhecimento global pode ser explicada de acordo com a discussão já anteriormente feita para as dimensões associadas à aquisição e transferência do conhecimento.

Em relação aos resultados da predição da variável fatores de sucesso e estabilidade relativamente à partilha do conhecimento global, estes também vão de encontro ao que está descrito na literatura. Para que exista partilha de conhecimento, torna-se necessário existir troca de experiências, cooperação, cultura organizacional, motivação, estabelecimento de relações fortes, grupos coesos e confiança mútua, entre as diferentes organizações (Soekijad e Andriessen, 2003). Deve existir um ambiente que promova a colaboração e a confiança, e os indivíduos devem sentir-se recompensados pelo seu esforço. Estas condições são um estímulo à partilha de conhecimento (Abdullah *et al.*, 2011) numa rede inter-organizacional.

Abdullah *et al.* (2011) concluíram que a partilha de conhecimento requer que exista um ambiente positivo sob a forma de um contrato psicológico que há que preservar para que essa partilha possa acontecer. Deve existir também um ambiente que promova a colaboração e a confiança, e que os indivíduos se sintam recompensados pelo seu esforço. Estas condições são um estímulo à partilha de conhecimento. Assim, a partilha do conhecimento dependem da motivação existente no seio de uma organização (Soekijad e Andriessen, 2003; Argente-Linares *et al.*, 2012).

De forma esquemática o modelo de regressão para a partilha do conhecimento configura-se da seguinte forma:

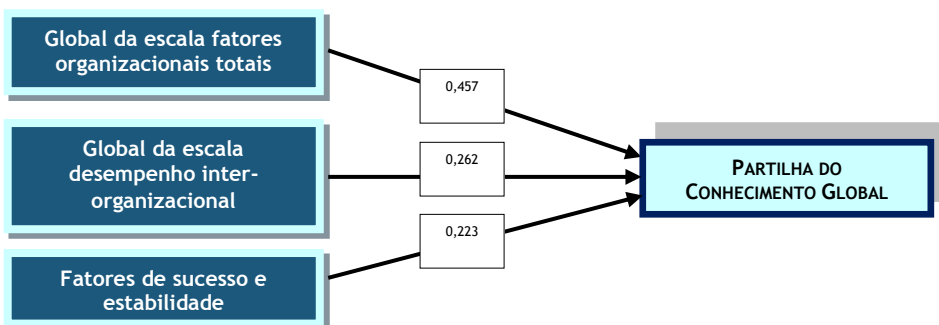


Figura 7 - Síntese das relações entre partilha do conhecimento global e variáveis independentes.

Em síntese: Confirma-se parcialmente a hipótese H1c para as variáveis: global da escala dos fatores organizacionais, global da escala desempenho inter-organizacional e os fatores de sucesso e estabilidade.

6.2.4. Interação entre as variáveis preditoras e a partilha do conhecimento

Ainda com o intuito de reforçar a hipótese H1c, e por forma a determinar a existência de interação entre as variáveis preditoras, efetuaram-se regressões múltiplas com a interação das variáveis independentes preditoras e a variável dependente. Depois de identificadas as variáveis preditoras, procedeu-se a novas correlações e regressões múltiplas, com base nas variáveis apuradas como preditoras e a sua interação (Pestana e Gagueiro, 2008). Consideraram-se importantes as interações para este modelo, porque foi o único que estudou todas as dimensões da partilha do conhecimento (aquisição e transferência) identificadas neste estudo. Assim, considerou-se também importante perceber se as variáveis preditoras mantinham ou não a predição, através das interações, reforçando ou não os resultados obtidos.

Em relação às interações das variáveis independentes preditoras e a variável dependente: partilha do conhecimento global, obtiveram-se as seguintes interações: interação 1 corresponde ao global da escala fatores organizacionais vs. aprendizagem; a interação 2 corresponde ao global da escala fatores organizacionais vs. fatores de sucesso e estabilidade; a interação 3 corresponde ao global da escala fatores organizacionais vs. global da escala desempenho inter-organizacional; a interação 4 corresponde a aprendizagem vs. fatores de sucesso e estabilidade; a interação 5 corresponde a aprendizagem vs. global da escala desempenho inter-organizacional; a interação 6 corresponde a fatores de sucesso e estabilidade vs. global da escala desempenho inter-organizacional.

Relativamente às correlações de Pearson observa-se que a correlação mais elevada ($r=0,791$) se verifica para a interação 1 e a correlação mais baixa para a interação 5 ($r=0,696$). Todas as interações apresentam resultados com valor significativo estatisticamente (cf. Tabela 39).

Variáveis	r	p
Interação 1 (global da escala fatores organizacionais vs. aprendizagem)	0,791	0,000
Interação 2 (global da escala fatores organizacionais vs. fatores de sucesso e estabilidade)	0,788	0,000
Interação 3 (global da escala fatores organizacionais vs. global da escala desempenho inter-organizacional)	0,776	0,000
Interação 4 (aprendizagem vs. fatores de sucesso e estabilidade)	0,708	0,000
Interação 5 (aprendizagem vs. global da escala desempenho inter-organizacional)	0,696	0,000
Interação 6 (fatores de sucesso e estabilidade vs. global da escala desempenho inter-organizacional)	0,727	0,000

Tabela 39 - Correlação de Pearson entre partilha do conhecimento global e as interações entre as variáveis independentes predictoras.

O quadro 13 reporta-se aos resultados obtidos com o último modelo e, pela sua análise, comprova-se que são duas as variáveis que se constituíram como predictoras da partilha do conhecimento global. A correlação que o conjunto destas variáveis estabelecem com a variável dependente é de $r=0,791$ e $r=0,788$, e explicam no seu conjunto 65,4% da variação da partilha do conhecimento global e o erro padrão da estimativa foi de 12,551 neste modelo de regressão.

Acresce-se que os testes F ao apresentarem significância estatística dizem que as variáveis são independentes. Pelas probabilidades dos valores de t conclui-se que as variáveis independentes que entraram no modelo de regressão têm poder explicativo na partilha do conhecimento global pois os seus coeficientes são diferentes de zero. Realça-se pelos coeficientes padronizados beta o maior valor preditivo é a interação das variáveis global da escala fatores organizacionais vs. aprendizagem, seguida das variáveis do global da escala fatores organizacionais vs. fatores de sucesso e estabilidade.

VARIÁVEL DEPENDENTE = PARTILHA DO CONHECIMENTO GLOBAL					
R = 0,808					
R ² = 0,654					
R ² Ajustado = 0,649					
Erro padrão da estimativa = 12,551					
Incremento de R ² = 0,029					
F = 12,333					
P = 0,001					
PESOS DE REGRESSÃO					
Variáveis independentes	Coefficiente beta	Coefficiente padronizado	t	p	
Constante - 44,124					
Interação 1	0,007	0,426	3,718	0,000	
Interação 2	0,006	0,402	3,512	0,001	
Análise de VARIÂNCIA					
Efeito	Soma quadrados	GL	Média quadrados	F	p
Regressão	44289,276	2	22144,638	140,586	0,000
Residual	23469,988	149	157,517		
Total	67759,263	151			

Quadro 13 - Regressão múltipla entre partilha do conhecimento global e as interações entre variáveis independentes predictoras.

O modelo final ajustado para a partilha do conhecimento global é dado então pela seguinte fórmula:

Partilha do conhecimento global = 44,124 + 0,007 interação 1 (global da escala fatores organizacionais vs. aprendizagem) + 0,006 interação 2 (global da escala fatores organizacionais vs. fatores de sucesso e estabilidade)

Estes resultados permitem afirmar que as variáveis global da escala dos fatores organizacionais têm influência de forma isolada, bem como através da interação com outras variáveis (aprendizagem e fatores de sucesso e estabilidade), assim como os fatores de sucesso e estabilidade têm valor preditivo isoladamente e, também através da interação, com o global da escala dos fatores organizacionais.

Deste modo, o global da escala dos fatores organizacionais em simultâneo com a aprendizagem e com os fatores de sucesso e estabilidade permitem mais partilha de conhecimento nas redes inter-organizacionais estudadas (“controlo” e “experimental”). Estes resultados salientam a importância da aprendizagem no contexto das redes inter-organizacionais da investigação realizada, em simultâneo, com todos os fatores organizacionais e os fatores de sucesso estabilidade. Para as redes estudadas, a aprendizagem é, de todas as dimensões que foram identificadas relativamente ao desempenho inter-organizacional (aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação e satisfação dos parceiros) a mais importante e significativa em termos de interação. Tal fato pode ser

justificado através das características das organizações envolvidas na rede, onde são estabelecidas relações entre organizações hospitalares e de ensino superior. Estas últimas privilegiadas e com elevada consciencialização da importância que tem a aprendizagem, visto que a sua principal missão é ensinar. Simultaneamente, as características dos atores envolvidos, portadores de habilitações literárias superiores, com diversificada experiência profissional, e o fato de orientarem alunos das organizações de ensino superior que implica a aplicabilidade em contexto prático de conhecimentos teóricos, podem ser algumas das razões para justificar os resultados obtidos relativamente à aprendizagem.

Os resultados obtidos também estão enquadrados com a literatura. Vários autores têm sugerido as redes organizacionais como mecanismos para a aprendizagem organizacional, permitindo às organizações o acesso a capacidades e competências dos seus parceiros (Hyder e Abraha, 2004; Balkundi e Kilduff, 2006; Bai e O'Brien, 2008). Chen *et al.* (2009) consideram mesmo que as redes são relações cooperativas orientadas para a aprendizagem, e que os parceiros, em geral, têm uma intenção explícita de aprender, e demonstraram que esta intenção, bem como o conhecimento enraizado nas rotinas organizacionais, têm uma influência positiva nos fatores subjacentes aos mecanismos de aprendizagem. Segundo Franco (2006), a aprendizagem que se produz em qualquer processo de rede organizacional é função tanto do acesso ao conhecimento, como da posse de capacidades para assimilar tal conhecimento o que pode justificar os resultados obtidos.

Por último, os resultados referentes à interação entre o global da escala dos fatores organizacionais e os fatores de sucesso e estabilidade estão de acordo com os obtidos para o modelo de regressão múltipla referente à partilha do conhecimento global, ou seja mantêm a sua importância neste contexto.

De forma esquemática e, segundo as interações entre as variáveis predictoras da partilha do conhecimento global, o modelo de regressão é o seguinte:

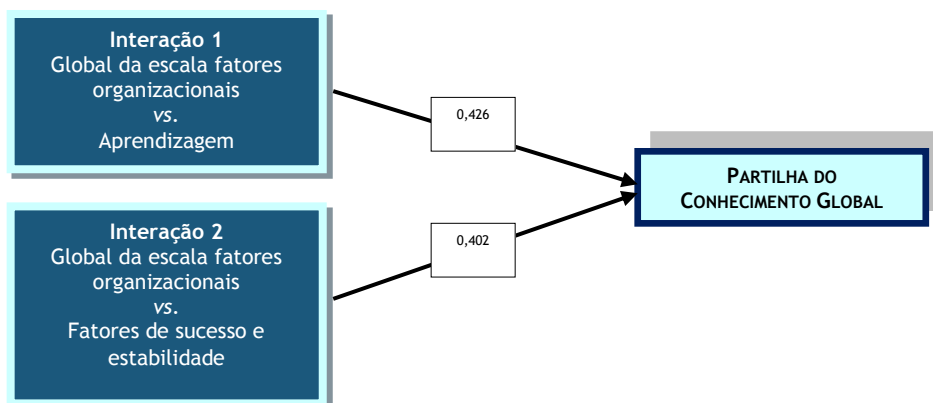


Figura 8 - Síntese das relações entre partilha do conhecimento global e as interações entre as variáveis independentes.

6.2.5. Desempenho inter-organizacional como mediador na partilha do conhecimento

Hipótese 1d - Prevê-se uma relação estatisticamente significativa entre o desempenho inter-organizacional, enquanto variável mediadora, e os fatores organizacionais e os fatores influenciadores na partilha do conhecimento.

Apesar dos resultados obtidos com as regressões múltiplas já predizerem a influência de fatores organizacionais, fatores influenciadores e do desempenho inter-organizacional na partilha do conhecimento nas redes inter-organizacionais estudadas, questionou-se sobre o modo como estas variáveis poderiam repercutir-se na partilha do conhecimento nas redes inter-organizacionais de forma direta ou mediada pelo que se formulou ainda esta hipótese.

Para validar esta hipótese, efetuou uma análise de equações estruturais. Esta técnica estatística permite estudar as relações e interações entre as variáveis pertencentes ao modelo possibilitando testar modelos teóricos que inclui todas as variáveis dentro de um mesmo modelo de regressão.

Para estimar os coeficientes de trajetória do modelo causal partilha do conhecimento foi necessário ajustar os seguintes modelos de regressão que passaram a designar-se por equações estruturais:

- **Desempenho inter-organizacional** = fatores organizacionais + fatores influenciadores + e1
- **Partilha do conhecimento** = fatores organizacionais + fatores influenciadores + desempenho inter-organizacional + e2

O primeiro passo consistiu em realizar uma matriz de correlação de Pearson entre as variáveis independentes por forma a determinar o tipo de associação existentes entre elas. Pela tabela 40 observa-se que os valores das correlações entre todas as variáveis são significativas, e positivas sendo que a menor correlação se estabelece entre os fatores influenciadores e os fatores organizacionais ($r=0,587$) e a mais elevada ($r=0,746$) entre a partilha de conhecimento na rede inter-organizacional e os fatores organizacionais.

Variáveis	Fatores Organizacionais	Fatores Influenciadores	Desempenho Inter-organizacional
Fatores Influenciadores	0,587***	--	
Desempenho Inter-organizacional	0,635***	0,675***	--
Partilha do Conhecimento	0,746***	0,629***	0,648***

Tabela 40 - Matriz de correlação entre as variáveis do modelo estrutural.

O passo seguinte consistiu em proceder à realização de regressões múltiplas tendo-se utilizado o método de entrada (*enter*). Para o modelo 1, estudou-se a relação entre a variável mediadora desempenho inter-organizacional com as variáveis exógenas fatores organizacionais e fatores influenciadores. As correlações obtidas são razoáveis entre as variáveis em estudo, já que a maior variância explicada é registada nos fatores influenciadores com 45,56% e as probabilidades do teste t indicam que todas as variáveis são explicativos para o desempenho inter-organizacional. Estas variáveis não são colineares uma vez que os valores de VIF se situam abaixo de 5.

Para o modelo 2, efetuou-se uma regressão múltipla que revelou que a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional se associa positiva e significativamente com todas as variáveis, registando-se a maior variabilidade com os fatores organizacionais (55,65%). Também entre as variáveis não se vislumbram problemas de multicolinearidade dado o valor de VIF ser inferior a 5 e a probabilidade do teste t indica que todas as variáveis têm poder explicativo sobre a partilha do conhecimento.

Variáveis	r	p	R ²	Beta	t	p	VIF
Modelo1	0,737		0,543				
Desempenho Inter-organizacional							
Fatores Organizacionais	0,635	0,000	40,32	0,364	5,332	0,000	1,525
Fatores Influenciadores	0,675	0,000	45,56	0,462	6,774	0,000	1,525
Modelo 2	0,285		8,10				
Partilha do Conhecimento							
Fatores Organizacionais	0,746	0,000	55,65	0,478	7,212	0,000	1,826
Fatores Influenciadores	0,629	0,000	39,56	0,169	2,453	0,015	1,983
Desempenho Inter-organizacional	0,684	0,000	46,78	0,265	3,662	0,000	2,185

Tabela 41 - Regressões múltiplas entre as variáveis mediadora, exógenas e endógena.

Recorrendo à informação presente na tabela anterior completa-se agora o modelo causal. Os fatores organizacionais apresentam um efeito direto de 0,478 (coeficiente da trajetória dos fatores organizacionais para a partilha de conhecimento na rede inter-organizacional), isto é, por cada desvio padrão dos fatores organizacionais, a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional varia em 0,478 desvios padrão em efeito direto, e um efeito indireto mediado pelo desempenho inter-organizacional de 0,364 (coeficiente de trajetória entre fatores organizacionais e desempenho inter-organizacional) que multiplicado por 0,265 (coeficiente de trajetória entre desempenho inter-organizacional e a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional) se traduz num efeito indireto de 0,096. O somatório do efeito direto e indireto é de 0,574 (0,478+0,096). Sendo a correlação fatores organizacionais e partilha do conhecimento da rede inter-organizacional de $r=0,746$, pode-se afirmar que 76,94%

(0,574/0,746) pode ser atribuído a um efeito total (direto + indireto) hipoteticamente causal entre fatores organizacionais e partilha do conhecimento na rede inter-organizacional.

Além disso, há ainda a considerar os efeitos não analisados e os efeitos espúrios. Os efeitos não analisados dos fatores organizacionais sobre a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional resulta da associação entre os fatores organizacionais e fatores influenciadores que é de $0,587 \times 0,363 = 0,213$. Os efeitos espúrios dos fatores organizacionais sobre a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional ocorrem por intermédio do desempenho inter-organizacional sendo de: $0,587 \times 0,364 \times 0,265 = 0,056$.

Somando todos os efeitos (direto, indireto não analisados e espúrios) obtém-se a correlação entre os fatores organizacionais e a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional que no caso vertente é positiva ($r=0,843$) com uma variabilidade de 71,06%. Por sua vez, os fatores influenciadores têm um efeito direto de 0,169 e um indireto de $0,364 \times 0,265 = 0,096$. O somatório dos efeitos diretos e indiretos é pois de $r=0,265$ e a correlação entre os fatores influenciadores e a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional é de ($r= 0,629$) o que traduz uma percentagem de 42,13% que pode ser atribuída a um efeito total (direto + indireto) entre fatores influenciadores e partilha do conhecimento na rede inter-organizacional. Os efeitos não analisados traduzem-se num valor de 0,271 e os espúrios em 0,071. Deste modo, a correlação total é de ($r=0,607$) que apresenta uma variabilidade de 36,84%.

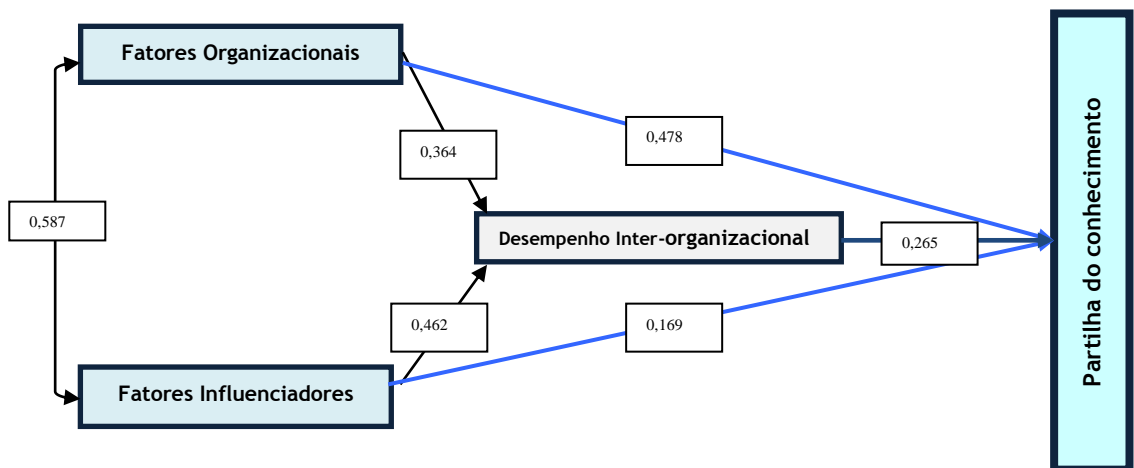


Figura 9 - Equação estrutural entre variáveis exógenas, (fatores organizacionais e fatores influenciadores), variável mediadora (desempenho inter-organizacional) e variável endógena (partilha do conhecimento).

O modelo de equação estrutural elaborado permitiu concluir que a variável desempenho inter-organizacional é uma variável mediadora na relação entre os fatores organizacionais e os fatores influenciadores com a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional contribuindo com 76,94% e 42,13%, respectivamente, para a sua variabilidade no que respeita a efeitos diretos e indiretos e com valores correlacionais de $r=0,843$ e de $r=0,607$, respectivamente, quando também associados os efeitos não analisados e espúrios.

De acordo com os resultados obtidos foram identificadas quatro dimensões associadas ao desempenho inter-organizacional: aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação e satisfação dos parceiros. A predição nos modelos anteriormente descritos é distinta: para a aquisição do conhecimento, a aprendizagem e a capacidade de realização dos objetivos tem valor preditivo; para a transferência do conhecimento, é a satisfação que se apresenta preditora; para a partilha do conhecimento total, todas as dimensões associadas ao desempenho inter-organizacional apresentam uma influência na partilha do conhecimento. Verifica-se, assim, que a variável desempenho inter-organizacional, apesar de ter uma influência distinta relativamente ao conhecimento, está sempre presente no modelo. Em relação à partilha do conhecimento total, o desempenho está presente na sua globalidade o que indica que todos os fatores podem contribuir e são preditores na partilha do conhecimento global. Assim, em termos de efeito direto, quanto mais desempenho (mais aprendizagem, mais capacidade de realização dos objetivos, mais inovação e mais satisfação dos parceiros), maior é a partilha de conhecimento (mais aquisição e mais transferência de conhecimento).

Atendendo ao seu efeito mediador o desempenho inter-organizacional também se verifica, nomeadamente para os fatores organizacionais e influenciadores. Estes resultados podem ser explicáveis, através da possibilidade de relacionamento que existe para as diferentes dimensões da partilha do conhecimento relativamente aos fatores organizacionais e influenciadores. Estes resultados estão em conformidade com Gold *et al.* (2001), os quais referem que a avaliação do desempenho inter-organizacional à luz dos fatores organizacionais e influenciadores das organizações poderia contribuir para uma análise mais robusta do desempenho organizacional. Mais especificamente, a organização deveria experimentar os efeitos da aprendizagem ao longo do tempo e ser capaz de melhorar as suas capacidades de conhecimento, criando assim mais partilha de conhecimento (Chen *et al.*, 2009).

Deste modo, o desempenho inter-organizacional é uma variável que diretamente influencia a partilha do conhecimento e, simultaneamente é mediadora de outras variáveis (fatores organizacionais e fatores influenciadores) que determinam e condicionam a partilha do conhecimento.

Em síntese: Confirma-se a hipótese H1d, ou seja, o desempenho é uma variável mediadora na relação entre os fatores organizacionais e os fatores influenciadores com a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional.

7. Considerações Finais

Ao terminar esta investigação, cabe agora, neste ponto, enumerar as principais conclusões, bem como as principais implicações teóricas e práticas da temática da partilha do conhecimento inter-organizacional. Posteriormente, serão identificadas as limitações deste estudo e apresentam-se algumas sugestões para futuras investigações nesta área do conhecimento.

7.1. Conclusões Gerais

O presente estudo de investigação procurou enfatizar as redes inter-organizacionais como um mecanismo para a partilha do conhecimento.

A potencialidade das redes inter-organizacionais em conceber e partilhar novos conhecimentos tem vindo a ser evidenciada no campo organizacional. O conhecimento nasce a um nível individual e, através de uma dinâmica de interação, é ampliado para um nível organizacional e, posteriormente para um nível inter-organizacional. Deste modo, as redes inter-organizacionais promovem a interação, o dinamismo, a confiança e sobretudo o relacionamento dentro e entre as organizações. De fato, as redes inter-organizacionais criam e desenvolvem um novo conhecimento e novas formas de interagirem, com vista a atingir níveis de excelência da própria rede e dos elementos que a compõem. O conhecimento proveniente de redes inter-organizacionais atua não apenas como apoio para as atividades organizacionais, mas serve também como fonte de informação para o processo de tomada de decisão e na melhoria do desempenho.

Na atual envolvente, a construção de redes inter-organizacionais pode representar uma estratégia adequada para aumentar a competitividade dos parceiros/atores envolvidos. A partilha do conhecimento inter-organizacional permite a criação e a transferência do conhecimento, tendo-se tornado este último um dos recursos mais valiosos para qualquer tipo de organização. No entanto, este tipo de fenómeno é especialmente importante no setor da saúde, onde as crescentes pressões de económicas e a responsabilidade social estão presentes. Por conseguinte, torna-se necessário uma compreensão mais aprofundada das redes como um mecanismo facilitador para a partilha do conhecimento neste tipo de organizações. Apesar da vasta literatura existente sobre redes do conhecimento, poucos têm sido os estudos que mostram a sua importância no setor da saúde.

Neste contexto, a presente investigação teve como principal objetivo estudar as redes inter-organizacionais como um mecanismo para a partilha do conhecimento. Mais concretamente, pretendeu-se avaliar o processo da partilha do conhecimento em redes de organizações hospitalares e de ensino superior politécnico, através de um grupo de profissionais de saúde que são os TACSP.

Para alcançar os objetivos definidos e validar as hipóteses formuladas, recorreu-se a uma investigação quantitativa que comportou dois tipos de estudo. O estudo 1 que consistiu na elaboração e validação dos instrumentos de recolha de dados e o estudo 2 na sua aplicação a duas redes que se designaram por “rede controlo” e “rede experimental”.

Face ao exposto e de acordo com os objetivos propostos para estes dois tipos de estudos, concluiu-se que não existem diferenças significativas nas duas redes inter-organizacionais estudadas, quanto ao processo de partilha de conhecimento. As várias dimensões identificadas relativamente aos fatores organizacionais e influenciadores das redes inter-organizacionais, bem como os indicadores que permitem medir o seu desempenho não apresentam diferenças estatisticamente significativas na partilha do conhecimento em ambas as redes selecionadas.

Na identificação dos principais fatores organizacionais que podem influenciar a partilha do conhecimento nas redes inter-organizacionais, foi possível reter algumas dimensões explicativas deste fenómeno. Assim, estes fatores podem ser reduzidos a quatro dimensões principais: (1) estrutura organizacional, (2) capacidade tecnológica, (3) cultura organizacional, e (4) características organizacionais.

A comunicação, informação, liderança e trabalho em equipa foram os principais aspetos relacionados com a estrutura organizacional; a capacidade tecnológica está relacionada com as características tecnológicas e os seus principais contributos para o relacionamento inter-organizacional; a dimensão cultura organizacional centralizou os aspetos culturais e de inovação organizacional; as características organizacionais comportaram a dimensão das organizações da rede, o setor de atividade, a proximidade geográfica e o período de duração do relacionamento inter-organizacional.

Os fatores influenciadores nas redes inter-organizacionais foram também categorizados em duas dimensões: (1) fatores de sucesso e estabilidade e (2) fatores operacionais e estratégicos. Os resultados evidenciam que estas dimensões estão associadas com a confiança mútua entre os parceiros, uma compreensão e compatibilidade nos objetivos, nas regras e nas estratégias entre os intervenientes, compromisso, cooperação, poder/oportunismo, seleção adequada dos parceiros envolvidos na rede inter-organizacional e no estabelecimento de protocolos.

Fatores como a confiança mútua e um compromisso mínimo entre as partes têm uma importância significativa no sucesso das redes inter-organizacionais. De fato, uma rede envolve um círculo de confiança e a variável compromisso pode criar uma dimensão importante dentro dos relacionamentos entre organizações. A confiança representa um papel crucial na formação de relacionamentos entre organizações e tem sido uma obstrução importante para comportamentos oportunistas.

As redes inter-organizacionais que têm por base a confiança aceleram o fluxo de conhecimento e incentivam a criatividade e a implementação de soluções novas para problemas existentes. Laços fortes nos relacionamentos inter-organizacionais estão associados com grandes trocas de informação, transferência de conhecimento tácito das organizações e implicam uma confiança sólida entre os participantes.

De acordo com as evidências empíricas obtidas verificou-se que, para avaliar o desempenho deste tipo de relacionamentos inter-organizacionais, os atores envolvidos referem diversos tipos de medidas, que foram agrupadas em quatro dimensões principais: (1) aprendizagem, (2) capacidade de realização dos objetivos, (3) inovação, e (4) satisfação dos parceiros. Estes resultados mostram que o desempenho inter-organizacional depende muito da forma como as partes envolvidas na rede se relacionam.

As redes inter-organizacionais têm uma influência positiva nos fatores subjacentes aos mecanismos de aprendizagem, quando os parceiros têm uma intenção explícita de aprender. O processo de aprendizagem verifica-se quando existe uma transferência bem sucedida de aprendizagens individuais, desenvolvidas por cada um dos membros dentro da rede. De fato, a aprendizagem que se produz em qualquer processo de rede organizacional é função tanto do acesso ao conhecimento quanto da posse de capacidades para assimilar tal conhecimento.

Com base nos resultados obtidos, concluiu-se também que a formação de redes inter-organizacionais deve ser precedida de uma clara definição dos objetivos por forma a identificar o tipo e especificidade de conhecimentos que as organizações precisam para fortalecer e melhorar o desempenho dos atores envolvidos na rede.

A capacidade de inovação deve ser vivenciada por todos os membros envolvidos no processo de rede. Os atores envolvidos na rede inter-organizacional são responsáveis por incentivar a inovação e o crescimento das redes organizacionais. Por sua vez, as estratégias inovadoras terão mais sucesso se forem executadas por atores detentores de conhecimento, possibilitando a sua aquisição e transferência.

A satisfação dos parceiros é um estímulo à partilha de conhecimento numa rede inter-organizacional. Parceiros mais satisfeitos proporcionam mais partilha de conhecimento na rede organizacional, contudo, torna-se necessário a troca de experiências, cooperação, cultura organizacional, motivação, estabelecimento de relações fortes, grupos coesos e confiança mútua, entre as diferentes organizações. Deve existir um ambiente que promova a colaboração e a confiança, e os indivíduos devem sentir-se recompensados pelo seu esforço.

No que concerne à partilha do conhecimento, neste estudo, contrariamente a estudos prévios (Gold *et al.*, 2001; Leis, 2009), chegou-se somente a duas dimensões: aquisição e transferência do conhecimento. Tomando como variável dependente estas duas dimensões, as evidências empíricas comprovaram as expectativas previamente estabelecidas através das hipóteses formuladas. Neste sentido, de forma a contribuir para o progresso teórico nesta área, foram determinadas hipóteses em torno da possível influência dos fatores organizacionais, influenciadores e do desempenho inter-organizacional na aquisição, transferência e partilha do conhecimento no contexto das redes em estudo.

Em relação à primeira hipótese onde se previa uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e a aquisição do conhecimento, verificou-se que os fatores organizacionais (no global), a aprendizagem e capacidade de realização dos objetivos (desempenho inter-organizacional) foram preditores na aquisição do conhecimento.

De facto, o desenvolvimento de redes pode ser o método mais rápido e eficaz para adquirir conhecimentos. Os fatores organizacionais relacionados com a estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional e características da organização, têm uma estreita correlação com a aquisição do conhecimento. Todos estes fatores são de igual forma preditores da aquisição do conhecimento como se torna evidente pela correlação com o global da escala dos fatores organizacionais aqui estudados. A dimensão integradora da aprendizagem tem influência no modo como os resultados são produzidos na rede, sendo um processo dinâmico entre produção e captação do conhecimento que se desenvolve num contexto específico. A aprendizagem no processo de rede pode ser impedida por falta de motivação e capacidade de absorver e comunicar o conhecimento entre os parceiros. Todavia, vontade de aprender, confiança e orientação de longo prazo são alavancas desse conhecimento. A definição dos objetivos é também um “mecanismo” através do qual as organizações envolvidas nas duas redes estudadas conseguem de forma objetiva e muito direcionada adquirir o conhecimento que necessitam.

Quando se considerou a dimensão relacionada com a transferência do conhecimento, para além dos fatores organizacionais, os fatores de sucesso e estabilidade e satisfação dos parceiros foram também considerados preditores. Deste modo, a segunda hipótese foi só parcialmente confirmada. De realçar ainda que quando se considerou a partilha do conhecimento (no global) e a interação entre as variáveis preditoras atrás mencionadas, passam também a assumir-se como preditoras na partilha do conhecimento todas as dimensões associadas ao desempenho inter-organizacional ao invés da satisfação. Deste modo, a hipótese onde se previa uma relação estatisticamente significativa entre os fatores organizacionais, influenciadores e o desempenho inter-organizacional, na partilha do conhecimento, é parcialmente confirmada.

Ainda em relação ao desempenho inter-organizacional, foi possível concluir que esta dimensão é mediadora na relação entre os fatores organizacionais e os fatores influenciadores com a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional, pelo que a última hipótese se confirmou.

O desempenho inter-organizacional quando relacionado com a partilha do conhecimento mostra-se possível de ser aplicado em diversos contextos organizacionais, nomeadamente, nas redes, ampliando a sua aplicabilidade. O seu efeito mediador entre os fatores organizacionais e os fatores influenciadores com a partilha do conhecimento na rede inter-organizacional pode proporcionar um maior foco no processo para a aquisição e a transferência de conhecimento. Esta conclusão amplia a importância em torno da abordagem do desempenho inter-organizacional, através das várias dimensões identificadas nesta investigação, no processo de partilha do conhecimento, porque é uma variável que diretamente influencia a partilha do conhecimento e, simultaneamente, é mediadora de outras variáveis (fatores organizacionais e fatores influenciadores) que determinam e condicionam a partilha do conhecimento.

As várias hipóteses formuladas permitem ainda concluir que a análise das relações consideradas ainda se encontra numa fase inicial, carecendo de mais pesquisas a fim de se ter um nível de amadurecimento mais efetivo entre os fatores organizacionais, influenciadores, desempenho inter-organizacional e as várias dimensões da partilha do conhecimento. Estes resultados podem ser visualizados no modelo de investigação final a seguir apresentado (Figura 10).

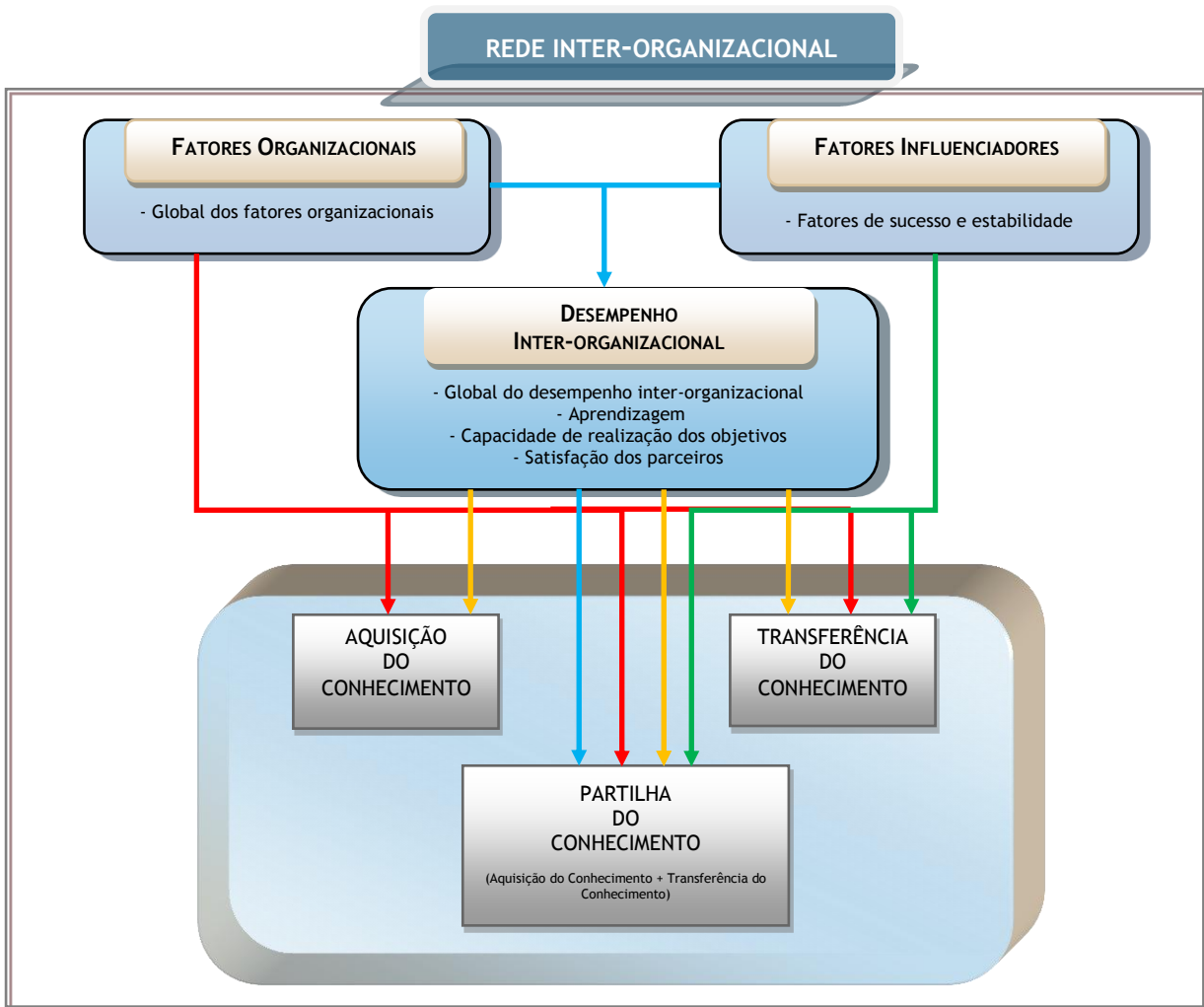


Figura 10 - Modelo de investigação final.

O modelo de investigação final permite concluir o seguinte:

- **AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO:** esta dimensão é influenciada por todos os fatores organizacionais considerados para esta investigação (estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional, e características organizacionais), aprendizagem e capacidade de realização dos objetivos.
- **TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO:** esta dimensão é influenciada por todos os fatores organizacionais considerados (estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional e características organizacionais), fatores de sucesso e estabilidade e satisfação dos parceiros.

- **PARTILHA DO CONHECIMENTO:** este é influenciado por todos os fatores organizacionais considerados para esta investigação (estrutura organizacional, capacidade tecnológica, cultura organizacional, e características organizacionais), por todos os fatores identificados para medir o desempenho inter-organizacional (aprendizagem, capacidade de realização dos objetivos, inovação e satisfação dos parceiros) e fatores de sucesso e estabilidade.

Neste sentido, a presente investigação é uma contribuição na área das redes inter-organizacionais ao se apresentar um modelo de referência para todos os atores envolvidos. A partir das dimensões investigadas (fatores organizacionais, fatores influenciadores, desempenho inter-organizacional e partilha do conhecimento), o modelo criado e validado poderá ser utilizado como fonte de referência em processos de tomada de decisão, nomeadamente, as organizações de saúde e de ensino superior politécnico, em termos de priorização dos esforços de ação e dos recursos humanos e financeiros envolvidos na implementação deste tipo de ações.

O modelo de investigação aqui pode ser também uma alternativa para a capacidade de inovação inter-organizacional e, por consequência, mais competitivo e adequado às necessidades atuais das organizações. Este modelo pode auxiliar na definição de políticas públicas que fomentam o desenvolvimento das redes inter-organizacionais, como se verificou para as organizações de saúde que estabelecem redes com organizações de ensino superior politécnico.

Como nota conclusiva final, é importante realçar que o modelo desenvolvido e validado no contexto das redes inter-organizacionais aqui estudadas, pode não ser o mesmo quando analisado em outros contextos, necessitando de adaptações e redefinições quanto ao seu poder de generalização. No entanto, é de realçar a inovação e o contributo impulsionador deste modelo para esta área do conhecimento.

7.2. Implicações Teóricas e Práticas

Como outros principais contributos e implicações da presente investigação destacam-se, em termos científicos, o aprofundamento dos conhecimentos da área de redes organizacionais, no contexto da gestão do conhecimento, corroborando a necessidade de integrar diferentes teorias na compreensão da interação entre estas duas áreas do conhecimento. Por outro lado, as escalas desenvolvidas para aferir a partilha do conhecimento nas redes inter-organizacionais, examinar os fatores organizacionais e influenciadores numa rede e medir o desempenho inter-organizacional revelaram-se consistentes e válidas, podendo ser aproveitadas para operacionalizar conceitos, a nível académico ou organizacional.

Além disso, as dimensões encontradas nos vários construtos considerados constituem um novo enquadramento para o estudo das redes inter-organizacionais, em particular, no contexto das organizações de saúde.

A elaboração destes instrumentos de recolha de dados apresentam ainda a vantagem de poder ser aplicados em diferentes contextos de relacionamento inter-organizacional, ou seja, pode ser aplicado em diferentes organizações que mantêm relacionamentos em rede e adaptado a diferentes populações.

Em termos práticos, esta investigação fornece um suporte para os gestores de organizações de saúde, responsáveis das instituições de ensino superior politécnico e outros *stakeholders* envolvidos em redes inter-organizacionais, na elaboração de estratégias e na compreensão do impacto deste tipo de redes na aquisição e transferência do conhecimento intra e inter-organizacional. Acresce que os resultados obtidos podem constituir também um *benchmark* para as organizações, em geral, no que diz respeito às redes inter-organizacionais como um mecanismo para a partilha do conhecimento.

Embora os resultados deste estudo não possam determinar todos os potenciais obstáculos que os atores devem enfrentar nos seus procedimentos para criar uma organização baseada no conhecimento, isso implica que as organizações de saúde e de ensino superior politécnico devem estar dispostas para a procura e formação de redes inter-organizacionais por forma a adquirir e transferir mais conhecimento. Especificamente, este tipo de organizações devem procurar desenvolver as capacidades organizacionais, influenciadoras e de desempenho inter-organizacional, as quais são fundamentais para a partilha do conhecimento e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Além disso, a ausência dessas capacidades pode criar obstáculos a outras ações na área da partilha do conhecimento que venham a ser desenvolvidas por este tipo de redes. Os resultados desta investigação sugerem ainda que os atores das redes devem primeiro avaliar as capacidades organizacionais, influenciadoras e de desempenho associadas à aquisição, transferência e partilha do conhecimento, antes de determinar metas e expectativas para os esforços na gestão do conhecimento.

Em síntese, esta investigação, através do seu enquadramento teórico e estudo empírico, apoia fortemente a noção de que as redes inter-organizacionais possuem uma predisposição para o desenvolvimento e aplicação de mecanismos de partilha do conhecimento, através de dimensões associadas com a aquisição e transferência do conhecimento. Os fatores organizacionais, influenciadores e o desempenho inter-organizacional interferem com estas dimensões do conhecimento, permitindo às redes inter-organizacionais desenvolverem estratégias de competitividade, através deste valioso recurso intangível: o conhecimento.

7.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Os resultados e o reconhecimento de algumas limitações possibilitam deixar questões em aberto, quem sabe pontos de partida para futuras investigações. Assim, apesar do grande contributo deste trabalho ser, entre outros, a elaboração e validação de escalas para avaliar a partilha do conhecimento em redes inter-organizacionais, sentiu-se algumas dificuldades na elaboração deste instrumento. O fato de existir pouca literatura sobre esta área de investigação no tipo de organizações aqui estudadas foi uma das limitações. Por outro lado, a literatura apenas se refere às várias dimensões de forma isolada e poucos são os estudos que fazem a interligação entre os diferentes fatores considerados neste estudo. Assim, tendo em conta estas limitações, seria desejável a utilização de escalas alternativas e de outras abordagens de modo a permitir testar a validade das dimensões encontradas.

Em termos metodológicos, de referir ainda que a adoção do método de amostragem não probabilístico por conveniência, apesar de ser rápido e de fácil aplicação, implica resultados e conclusões somente à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o universo da restante população. Assim, esta limitação leva também à necessidade de confirmar os resultados obtidos junto de amostras mais alargadas.

Outra das limitações verificadas prendeu-se com o fato dos resultados deste estudo terem incidido apenas em duas redes. Assim, face a esta limitação, sugere-se que no futuro sejam efetuados outros estudos que incluam outras redes (constituídas por organizações de ensino superior e organizações hospitalares) para que, deste modo, se possa fazer estudos comparativos. Considera-se que será também importante realizar pesquisas comparativas com amostras distintas entre países para testar o modelo proposto para redes e identificar possíveis diferenças quando da aplicação desse modelo em outros contextos.

A população do estudo correspondeu exclusivamente aos TACSP de várias organizações hospitalares porque é a mais representativa neste contexto de análise, a que permanece de forma mais estável nas redes inter-organizacionais e à qual foi mais fácil “chegar” para a recolha de informação. Todavia, será pertinente em futuros estudos, incluir outros/todos os atores que possam estar envolvidos nas redes organizacionais estudadas.

Esta investigação contemplou apenas medidas de avaliação quantitativas com base nas respostas dos TACSP das diferentes organizações estudadas e reportou-se a redes inter-organizacionais num momento determinado e não incorporou elementos dinâmicos. Assim, outra limitação do estudo diz respeito a um possível efeito do viés longitudinal que alguns fenómenos investigados podem sofrer, pois como ocorrem de forma evolutiva ao longo do tempo, mas são medidos de uma única vez, algumas variáveis que são preditoras de outras, podem não o ser em pesquisas futuras, e vice-versa.

Julga-se que será também importante, em investigações empíricas futuras, uma avaliação de forma longitudinal para se ter uma melhor avaliação da influência e significância de todas as variáveis deste estudo.

Esta limitação está associada com o fato de se abordar um fenômeno que está inserido num contexto de permanente mudança e instabilidade e que pode ter afetado a investigação, ou seja, uma rede inter-organizacional trata-se de um processo complexo e que está em constante mudança, pois existem parceiros que entram e outros que saem do projeto. Neste sentido, um contributo para este estudo será um maior aprofundamento ao nível qualitativo, nomeadamente, através de estudos de caso em uma ou várias redes. Com o método de estudos de caso, as redes poderão ser estudadas por um período de tempo alargado onde se poderá estudar a evolução nestes tipos de relacionamentos inter-organizacionais. De fato, os estudos de caso, podem ser considerados o reinício do processo de teorização que conduz a mais testes, a regras mais poderosas e a mais observações.

Apesar das limitações identificadas, acredita-se que, dado o rigor que se procurou adotar em todas as etapas do trabalho, as conclusões obtidas podem facilitar e apoiar os atores envolvidos em redes inter-organizacionais nas suas ações, no desenvolvimento de modelos estratégicos centralizados na partilha do conhecimento e proporcionar um grau de competitividade mais efetivo para este tipo de organizações. Julga-se que será também importante desenvolver e estimar modelos alternativos, por exemplo modelos estruturais, a fim de maximizar e potencializar esta área do conhecimento.

Finalmente pode-se afirmar que se ficou com a consciência plena das limitações que este estudo de natureza retrospectiva suscitou, mas acredita-se que esta primeira abordagem entusiasmou a realização de outros tipos de estudos. Estas são algumas pistas possíveis para investigações futuras que de forma alguma esgotam a riqueza e a diversidade dentro desta temática.

8. Bibliografia

- Abdullah, N. L., Hamzah, N., Arshad, R., Isa, R. M. e Ghani, R. A. (2011). Psychological Contract and Knowledge Sharing among Academicians: Mediating Role of Relational Social Capital. *International Business Research*, Vol.4, Nº4, 231-242.
- Agarwal, R., Croson, R. e Mahoney, J. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, Vol.31, 413-437.
- Agasisti, T. (2009). Universities and strategic knowledge creation. *Education Economics*, Vol.17, Nº3, 415-417.
- Almeida, P. e Kogut, B. (1999). Localization and knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, Vol.45, 905-917.
- Álvarez, I., Marin, R. e Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol.76, Nº3, 410-421.
- Amaral, A. (2003). *Autonomia e Governação do Ensino Superior em Portugal*. CIPES e Universidade do Porto.
- Anand, B. e Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic management Journal*, Vol.21, 295-213.
- Andersen, B. e Rossi, F. (2011). Economics of Innovation and New Technology Intellectual property governance and knowledge creation in UK universities. *Economics of Innovation and New Technology*, Vol.20, Nº8, 701-724.
- Anderson, J. e Narus, J. (1990). A Modelo of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol.54, Nº1, 42-58.
- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, Brasília, Vol.32, 17-22.
- Angeloni, M. T. (2003). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva.
- Arbussà, A. e Coenders, G. (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, Vol.36, 1545-1558.
- Argente-Linares, E. Elena Gómez-Miranda, M. Carmen Pérez-Lópe, M. e Rodríguez-Ariza, L. (2012). Organizational culture and performance in Spanish- oroccan strategic alliances. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(11), 4019-4028.
- Argote, L. e Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, Nº1, 150-169.
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Studies*, Vol.34, Nº1, 66-79.
- Assudani, R. H. (2005). Catching The Cameleon: Understanding The Elusive term Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol.9, Nº2, 31-44.
- Augustine, M. S. e Cooper, C. D. (2009). Getting the Most from Strategic Partnering: A Tale of Two Alliances. *Organizational Dynamics*, Vol.38, 37-51.

- Azevedo, A. L. (2000). *A Emergência de Redes de Empresas*. Recuperado em 31 de novembro, 2007, de http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cenmn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.3/cap_actual.htm
- Bai, Y. e O'Brien, G. C. (2008). The strategic motives behind firm's engagement in cooperative research and development - A new explanation from our theoretical perspectives. *Journal of Modelling in Management*, Vol.3, Nº2, 162-181.
- Balkundi, P e Kilduff, M. (2006). The Ties that Lead: A Social Network Approach to Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol.17, Nº4, 469-488.
- Barbeira, M., Franco, M. and Haase, H. (2012), "Strategic Networks in the Healthcare Sector: Measuring Knowledge Management Capabilities", paper accepted into published in Proceedings at the *13th European Conference on Knowledge Management - ECKM 2012*, Universidad Politécnica de Cartagena, 6-7 September 2012, Spain.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Nº1, 99-120.
- Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge perspective. *Baltic Journal of Management*, Vol.2, Nº2, 154-180.
- Baum, A., Calabrese, T. e Silverman, S. (2000). Don't Go it Alone: Alliance Network Composition and Startups Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nº3, 267-294.
- Baum, J. e Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 1107-1129.
- Bhatt, D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, Nº1, 68-75.
- Bhatt, G. (2000). Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization*, Vol.7, Nº 2, 89-98.
- Bhatt, G. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, Nº1, 31-39.
- Boekhoudt, P. e Van Der Stappen, P. (2004). The aspect project case: a model for SME adoption of ICT innovation. *International conference on electronic commerce - ICEC*, Vol.60, 201-206.
- Brennan, J. e Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education: an international perspective on institutional assessment and change*. Buckingham: OECD, SRHE e Open University Press.
- Bucklin, L. e Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, Vol.57, 32-46.
- Büchel, B. e Raub, S. (2002). Building knowledge - Creating Value Networks. *European Management Journal*, Vol.20, Nº 6, 587-596.
- Cabrito, B. (2004). *Equidade e Financiamento do Ensino Superior Público em Portugal: dos Processos à Realidade*. Fullbright Brainstorm 2004 - New Trends in Higher Education.

- Calado, J. (2012). Crise, crença e criação. XXI, *Ter Opinião*, Vol.1, Nº1, 88-93.
- Calo, T. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, Vol.4, Nº4, 403-416.
- Carson, S. J., Madhok, A. e Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: the effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, Vol.49, Nº5, 1058-1077.
- Carvalho, L. M. (1992). *Clima de Escola e Estabilidade dos professores*, Educa, Lisboa.
- Chaston, I. (1999). Role of Business Networks in Assisting Knowledge Management and Competence Acquisition: An Investigation Within UK Manufacturing Firms. *22nd ISBA National Small Firms Policy & Research Conference: European Strategies, Growth & Development*, 17 a 19 November, Leeds, 261-275.
- Chen, C. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, Vol.34, Nº3, 311-321.
- Chen, C-J. e Huang, J-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management- The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, Vol.27, 104-118.
- Chen, H. e Chen, T. (2002). Asymmetric Strategic Alliances: A Network View. *Journal of Business Research*, Vol.55, 1007-1013.
- Chen, T-Y.; Liu, H-H. e Hsieh, W-L (2009). The Influence of Partner Characteristics and Relationship Capital on the Performance of International Strategic Alliances. *Journal of Relationship Marketing*, Vol.8, Nº3, 231-252.
- Chong, H. (2008). Measuring Performance of Small-and-Medium Sized Enterprises: The grounded theory approach. *Journal of Business and Public Affairs*, Vol.2, Nº1, 1-10.
- Choo, Chun W (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac.
- Cohen, W. e Levintahl, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, Nº1, 128-152.
- Contractor, F. (2008). Interorganizational Cooperation and our Manifest Destiny: An Evolutionary Perspective. *Research in Global Strategic Management*, Vol.14, 339-364.
- Correia, F., Amaral, A. e Magalhães, A. (2002). *Diversificação e Diversidade dos Sistemas de Ensino Superior: O Caso Português*. Conselho Nacional da Educação.
- Culpan, R. (2009). A fresh look at strategic alliances: research issues and future directions. *International Journal of Strategic Business Alliances*, Vol.1, Nº1, 4-23.
- Dahlstrom, R. e Ingram, R. (2003). Social networks and the adverse selection problem in agency relationships. *Journal of Business Research*, Vol.56, 765-775.
- Das, T. e Kumar, R. (2007). Learning Dynamics in the Alliance Development Process. *Management Decision*, Vol.45, Nº4, 684-707.
- Das, T. e Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, Vol.26, Nº1, 31-61.

- Davenport, T. (2006). *Pense fora do quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa*. Tradução Alessandra Mussi Araújo. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Now*. Harvard Business School Press, United States of América. *Dinheiro e Management*, Nº 986, 25.
- Ding, Q., Akoorie, M. e Pavlovich, K. (2009). A Critical Review of Three Theoretical Approaches on Knowledge Transfer in Cooperative Alliances. *International Journal of Business and Management*, Vol.4, Nº1, 47-55.
- Dussauge, P., Garrette, B. e Mitchell, W. (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nº2, 9-126.
- Dyer, Jr. W. (2001). Network Marketing: An Effective Business Model for Family-Owned Businesses ?. *Family Business Review*, Vol.XIV, Nº2, 97-104.
- Eiriz, V. (2004). Dinâmica de Relacionamento entre Redes Inter - organizacionais. *Inovação Organizacional*, Nº2, 121-153.
- Engwall, L. (2007). Universities, the state and the market: changing patterns of university governance in Sweden and beyond. *Higher Education Management and Policy*, Vol.19, Nº 3, 87-104.
- Erickson, C. e Jacoby, S. (2003). The effects of employer networks on workplace innovation and training. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 56, 203-223.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Dissertação de Doutorado apresentada na Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.
- Fink, M., Harms, R. e Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship. *European Management Journal*, Vol. 26, Nº6, 429-440.
- Flor Peris, M. L. (1998). Los Factores Determinantes del Éxito Exportador de la Empresa: Una Propuesta a partir de la Teoría de los Recursos. Comunicação apresentada no *XII Congreso Nacional - VIII Congreso Hispano-Francés*, 2 a 5 de Junho, Benalmádena (Málaga), 531-541.
- Franco, M. (2001). *O processo de cooperação nas empresas portuguesas: formação, implementação e desenvolvimento*. Dissertação de Doutorado apresentada na Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Franco, M. (2003). Collaboration among SMEs as a Mechanism for Innovation: An Empirical Study. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 6, Nº2, 23-32.
- Franco, M. (2006). O conhecimento em Rede como um novo paradigma dentro das organizações: Definição, Tipologia e Modelo de Análise. Comunicação apresentada e publicada no livro de *Actas do 4º Congresso Nacional da Administração Pública*, Lisboa.

- Franco, M. (2010). Partner Selection Criteria in Cooperative Agreements: Influence from Contextual Factors. *International Journal of Business Environment*, Vol. 3, Nº 3, 267-291.
- Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, Vol.4, 145-156.
- Franco, M. e Barbeira, M. (2009a). Uma análise conceptual de relacionamentos inter-empresa a partir do enfoque da análise estrutural das redes sociais. In Almeida, F.A., Guimarães, A.T., Franco, M. e Leitão, J. (Orgs.), *Governança Estratégica, Redes de Negócios e Meio Ambiente: Fundamentos e Aplicações*, Editora da Universidade Estadual de Goiás, Anápolis - UEG - Brasil, Cap. 14, pp. 215-229.
- Franco, M. e Barbeira, M. (2009b). Sistema de Gestão do Conhecimento como Fomentador de Redes Estratégicas Interorganizacionais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, Vol. 8, Nº 2, 5-25
- Franco, M. e Duarte, P. (2012), "Continuous Health Care Units as Inter-organizational networks: A phenomenological study", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Nº 37, October (forthcoming).
- Franco, M., Mainardes, E. e Martins, O. (2011). A Review of Inter-organizational Networks: Evidence from Studies Published in the Period 2005-2008. *Cuadernos de Administración*, Vol. 24, Nº 43, 133-155.
- Geiger, D. e Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and organizational dynamics: exploring blind spots and organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 45, Nº3, 411-436.
- Geringer, J. e Hebert, L. (1990). Measuring Performance on International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol.22, Nº2, 249-263.
- Gold, A., Malhotra, A. e Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, Nº1, 185-214.
- Gomes, J. F. (2003). *Análise das Fraquezas e as Ameaças ao Sistema de Ensino Superior em Portugal*. Universidade do Porto.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol.33, Nº3, 114-135.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge -Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.17, 109-122.
- Grant, R. e Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, Vol.41, Nº1, 61-84.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choices in Alliances. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº1, 85-112.

- Gulati, R., Nohria, N. e Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203-215.
- Guri-Rosenblit, S.; Sebkova, H. e Teichler, U. (2007). Massification and diversity of higher education systems: interplay of complex dimensions. *Higher Education Policy*, Vol. 20, N°1, 373-389.
- Hagedoorn, J. e Duysters, G. (2002). External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers or Acquisitions. *Journal of Management Studies*, Vol.39, N°2, 167-188.
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. e. Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Hakanson, H. e Johanson, J. (1988). Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. In Contractor, F. e Lorange, P.(eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 369-379.
- Håkansson, H. e D. Ford (2002). How should companies interact in business networks. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 133-139.
- Håkansson, H. e Snehota, I. (2006). No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, 256-270.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol.14, 607-618.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol.12, 80-103.
- Harrison, J., Hiit, M., Hoskisson, R. e Ireland, R. (2001). Resouce Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances. *Journal of Management*, Vol. 27, 679-690.
- Hatfield, L., Pearce II, J. A., Sleeth, R. G. e Pitts, M. W. (1998). Toward Validation of Partner Goal Achievement as a Measure of Joint Venture Performance. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, N°3, 355-372.
- Heimeriks, K. H. e Duysters, G. (2007). Alliance Capability as a Mediator between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *The Journal of Management Studies*, Vol. 44, N°1, 25-49.
- Hill, C. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, Vol.15, N°3, 500-513.
- Hillebrand, B. e Biemans, W. G. (2003). The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 735-743.
- Hoang,H. e Antoncic,B. (2003). Network-based Research in Entrepreneurship: A Critical Review. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, 165-187.
- Huggins, R., Johnston, A. e Stride, C. (2011). Knowledge networks and universities: Locational and organisational aspects of knowledge transfer interactions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-28.

- Hustad, E. (2004). *Knowledge networking in global organizations: the transfer of knowledge. Sigmis Conference on Computer Personnel Research, Tucson*. Proceedings Norway: Agder University College, 55-64.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°2, 325-345.
- Hyder, A. e Abraha, D. (2004). Product and skills development in small and medium-sized high-tech firms through international strategic alliances. *Singapore Management Review*, Vol. 26, N°2, 1-24.
- Inkpen, A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, Vol. 39, N°1, 123-140.
- Inkpen, A. (1998). Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances. *European Management Journal*, Vol.16, N°2, 223-229.
- Inkpen, A. C. e Crossan, M. M. (1995). Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning. *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N°5, 595-618.
- Inkpen, A. e Tsang, E. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, Vol.30, N°1, 146-165.
- Janowicz-Panjaitan, M. e Noorderhaven, N. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, Vol. 37, N°8, 1337-1355.
- Jarillo, J. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 31-41.
- Jarrar, Yasar F. (2002). Knowledge management: learning for organizational experience. *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, N°6, 322-328.
- Johanson, J. e Mattsson, L. (1987). Interganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, Vol. XVII, N°1, 34-48.
- Johansson, F. (2004). The Medici Effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts, and cultures. Publishers Weekly (Vol.251, 207). *Harvard Business School Press*. Retrieved from <http://www.amazon.com/dp/1591391865>
- Johansson, F. (2007). Finding innovation at the intersection. *Leader to Leader*, 22-25.
- Johansson, F. (2011). Innovation Culture. *Leadership Excellence*, Vol.28, N°7, 4.
- Johnson, J. (2011). Knowledge networks: dilemmas and paradoxes. *International Journal of Information Management*, Vol.10, N°2, 44-50.
- Kale, P. e Singh, H. e Perlmutter, H.(2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Capital*, Vol. 21, 217-237.
- Katz, R. et al. (2000). Organizations. In Dorf, R. C. (Ed.). *The technology management handbook*. Boca Raton: CRC Press, Cap. 7.
- Kessels, J. e Kwaman, K. (2006). Interface: Establishing Knowledge Networks Between Higher Vocational Education and Businesses. *Higher Education*, Vol. 54, N°5, 689-703.
- Khamseh, H. e Jolly, D. (2008). Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, N°1, 37-50.

- Klein, R. (2008). Smart world: breakthrough creativity and the New science of ideas by Richard Ogle and The Medici Effect: What Elephants & Epidemics Can Teach Us about Innovation by Frans Johansson. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, Nº5, 519-521.
- Kluge, J., Stein, W. e Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento Segundo um Estudo da McKinsey & Company*. Principia - Publicações Universitárias e Científicas, Cascais.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol.19, 319-332.
- Kogut, B. (2000). The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 405-425.
- Lajara, B.M., Lillo, F.G. e Semper, V.S. (2003). Human resources management: a success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, Vol. 25, Nº1, 61-80.
- Lam, Y. (2001). Economic rationalism and education reforms in developed countries. *Journal of Educational Administration*, Vol. 39, Nº4, 346-359.
- Lam, Y. e Pang, S. (2003). The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: the case of Hong Kong schools under reforms. *The Learning Organization*, Vol.10, Nº2/3, 83-98.
- Larson, R., Bengtson, L., Henrikson, K. e Sparks, J. (1998). The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, Vol. 9, Nº3, 285-305.
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, Vol. 31, Nº3, 638-658.
- Leiblein, M. J. e Reuer, J. J. (2004). Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, Vol.19, Nº2, 285-307.
- Leis, R. P. (2009). O impacto das capacidades organizacionais de conhecimento e do dinamismo ambiental no desempenho das redes de cooperação interorganizacional, Tese Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Leseure, M., Shaw, N. e Chapman, G. (2001). Performance Measurement in Organizational Networks: An Exploratory Case study. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 3, Nº1, 30-46.
- Levy, D. (2004). The new institutionalism: mismatches with private higher education's global
- Lewis, J. D. (1992). *Alianças Estratégicas*. Pioneira, S. Paulo.
- Lippman, S. e Rumelt, R. (2003). A Bargaining Perspective on Resource Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol.24, 1069-1086.
- Londoño, G., Moreira, R. e Laverde, G. (2003). *Administração Hospitalar*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nº10, 903-919.

- Machado, M., Farhangmehr, M. e Taylor, J. (2004). The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions: trappings or substance? *Higher Education Policy*, Vol.17, N°1, 383-404.
- Madhok, A. (2002). Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production. *Strategic Management Journal*, Vol.23, 535-550.
- Mariti, P. (1989). Los Acuerdos Colaboracion Entre Empresas, en las Economias Modernas. *Economía Industrial*, N°266, 61-67.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASWStatistics*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Massingham, P. (2004). Linking business level strategy with activities and knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, N°6, 50-62.
- Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol.13, 1-23.
- Melo, A., Sarrico, C. e Radnor, Z. (2008). The effect of performance management systems on Miles, R., Miles, G. e Snow, C. (2006). Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation. *Organization Dynamics*, Vol.35, N°1, 1-11.
- Mitsuhashi, H. e Greve, H. (2009). A matching theory of alliance formation and organizational success: complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, N°5, 975-995.
- Mosakowski, E. (2002). Overcoming Resource Disadvantages in Entrepreneurial Firms: When Less Is More. In Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. e Sexton, D. (eds.), *Strategic Entrepreneurship*, Blackwell Publishing, 102-126.
- Muthusamy, S. e White, A. (2005). Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Organization Studies*, Vol.26, N°3, 415-441.
- Navarro, M. A. e Morales, F. J. (2001). Sobre la Utilización de Diferentes Indicadores para Evaluar el Desempeño en las Alianzas. Comunicação apresentada e publicada nas actas das XI Jornadas Hispanolusas de Gestão Científica, Empresa y Nueva Economía, Vol. II, 14-16 de Fevereiro, Cáceres, Espanha, 143-150.
- Neave, G. (2003). On the return from Babylon: a long voyage around history, ideology and systems change. In File, J. e Goedegebuure, L. (Eds.), *Real-time systems: reflections on higher education in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*. Enschede: CHEPS, University of Twente, 15-40.
- Nielsen, B. (2005). The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1194-1204.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1996). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford, New York.
- Nooteboom, B. (1996). Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence. *Research Policy*, Vol.28, 793-805.

- Nooteboom, B., Berger, H. e Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*, Vol.40, Nº2, 308-338.
- Observatório Português do Sistema de Saúde (OPSS), (2001), Conhecer os caminhos da saúde: relatório de primavera do OPSS. Lisboa: OPSS.
- Observatório Português do Sistema de Saúde (OPSS). 2003. Evolução do Sistema de Saúde.
- Osland, G. e Cavusgil, S. (1996). Performance issues in US-China joint ventures. *California Management Review*, Vol.38, Nº2, 106-130.
- Osland, G. E. e Yaprak, A. (1995). Learning through Strategic Alliances: Processes and Factors that Enhance Marketing Effectiveness. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº3, 52-66.
- Ospina, S. e Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & Society*, Vol. 42, Nº4, 404-440.
- Ozman, M. (2009). Inter-firm networks and innovation: a survey of literature. *Economics of Innovation and New Technology*, Vol.18, Nº1, 39-67.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pestana, M., e Gageiro, J. (2008). Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS. 5ª Edição. Lisboa.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K.; Danyer, D. e Neely, A. (2004). Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol.5/6, Nº3/4, 137-168.
- Portal da Saúde
<http://www.portaldasaude.pt/portal/conteudos/a+saude+em+portugal/servico+nacional+de+saude/historia+do+sns/historiadosns.htm> (consultado em 21/03/2011).
- Portela, M., Areal, N., Sa, C., Alexandre, F., Cerejeira, J., Carvalho, A. e Rodrigues, A. (2007). Regulation and marketisation in the Portuguese education system. *Working Paper NIPE WP11/2007*, University of Minho, Braga, Portugal.
- Powell, W., Koput, K. e Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Nº1, 116-145.
- Quintella, R., Freitas, E., Ventura, A., Santos, M. e António, L. (2009). Network dynamics in scientific knowledge acquisition : an analysis in three public universities in the state of Bahia. *Program*, Vol. 43, Nº6, 1279-1314.
- Rahman, N. (2007). Duality of Alliance Performance. *The Journal of American Academy of Business*. Vol.10, Nº2, 2128.
- Rai, A., Borah, S. e Ramaprasad (1996). Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study. *Decision Sciences*, Vol. 27, Nº1, 141-155.
- Reissner, S. (2005). Learning and innovation: a narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, Nº5, 482-494.

- Rice, R. E. (2008). Unusual Routines: Organizational (Non)Sensemaking. *Journal of Communication*, Vol. 58, Nº1, 1-19.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. e Johnson, G. (2008). Measuring organizational performance as a dependent variable: towards methodological best practice, available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=814285>, (consultado em 15 de Março de 2010).
- Ring, P. e Van de Ven, A. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol.13, 483-498.
- Ritala, P., Hallikas, J. and Sissonen, H. (2008). The effect of strategic alliances between key Competitors on Firm Performance". *Management Research*, Vol. 6, Nº3, 179
- Ritter, T. e Gemunden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 691-695.
- Robinson, C. e Adams, N. (2008). Unlocking the Potential: The Role of Universities in Pursuing Regeneration and Promoting Sustainable Communities. *Local Economy*, Vol. 23, Nº4, 277-289.
- Robson, M., Katsikeas, C. e Bello, D. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The role of Organizational Complexity. *Organization Science*, Vol.19, Nº4, 647-665.
- Rogers, M. (2004). Networks, Firm Size and Innovation. *Small Business Economics*, Vol. 22, 141-153.
- Rolo, T. (2005). As relações Inter-organizacionais - O Caso da Indústria Automóvel. *Seminário sobre Redes Organizacionais*, Faculdade de Economia do Porto.
- Rosa, M. e Amaral, A. (2007). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model. In Westerheijden, D., Stensaker, B. e Rosa, M.
- Rosenkopf, L. e Padula, G. (2008). Investigating the Microstructure of Network Evolution: Alliance Formation in the Telecommunications Industry. *Organization Science*, Vol.19, Nº5, 669-687.
- Rossetti, A. e Morales, A. (2007). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, Vol.36, Nº1, 124-135.
- Sacomano, N. e Escrivão E. (2000). Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão & Produção*, Vol.7, Nº2, 136-145.
- Santos, G. (1999). Teorias da Motivação em Contexto Organizacional. *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 2. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Santos, M. J. (2005). Informação: Criar Valor para o Negócio. *Semanário Económico*.
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº2, 443-461.
- Sbragia, R. (2006). *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. 1ª Edição. São Paulo: Clio.

- Schilling, M. e Phelps, C. (2007). Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science*, Vol. 53, Nº7, 1113-1126.
- Schoenmakers, W. e Duysters, G. (2006). Learning in Strategic Technology Alliances. *Technology Alliances & Strategic Management*, Vol.18, Nº2, 245-264.
- Seixas, A. M. (2003). *Políticas Educativas e Ensino Superior em Portugal*. Quarteto, Coimbra.
- Sergiovanni, T. (2004). *O mundo da liderança*. Edições Asa. Porto.
- Shamdasani, P. N. e Sheth, J. N. (1995). An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº4, 6-23.
- Sharma e Blomsterm (2003). Understanding Organizational Learning through Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 2, Nº4, 343-352.
- Shell, G. R. (2001). *Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. Negócio ed., São Paulo.
- Siegel, D.; Veugelers, R. e Wright, M. (2007). Technology transfer offices and commercialization of university intellectual property : performance and policy implications. *Review Literature and Arts of The Americas*, Vol. 23, Nº4, 640-660.
- Simonin, B. (1997). The Importance of Collaborative Know-how: An empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº5, 1150-1174.
- Simonin, B. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Vol.20, 595-523.
- Sirmon, D., Hitt, M. e Ireland, R. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, Vol. 32, Nº1, 273-292.
- Smith, W. K. e Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, Vol.36, Nº2, 381-403.
- Soekijad, M e Andriessen, E. (2003). Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances. *European Management Journal*, Vol.21, Nº5, 578-587.
- Sousa, V. D. (1997). *Alianças Estratégicas: Empresas Portuguesas no Contexto Internacional*. Dissertação de Mestrado, apresentada na Universidade do Minho.
- Steensma, H. K. e Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nº8, 831-851.
- Stuart, T. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nº8, 791-811.
- Syroit, J. (1996). *Liderança Organizacional: Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Nº4, 344-358.

- Sveiby, K. E. (2003). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Tang, F., Mu, J. e Maclachland, D. (2008). Implication of network size and structure on organizations. knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, Vol. 34, Nº2, 1109-1114.
- Taylor, A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors - an exploratory study of alliance managers in the software industry. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, Nº5, 469-490.
- Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol.18, Nº7, 509-533.
- Tessema, K. (2009). Consequences of expanding higher education: massive universities, massive challenges. *Higher Education Quarterly*, Vol. 63, Nº 1, 29-45.
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas de Mercado e Organizacionais*. Monitor - Projectos e Edições, Lda., Lisboa.
- Tjosvold, D. e Weicker, D. (1993). Cooperative and Competitive Networking. *Journal of Small Business Management*, Vol.31, Nº1, 11-21.
- Todeva, E. e Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, Vol. 43, Nº1, 123-148.
- Trigo, V. (2005). Confiar é Preciso. *Semanário Económico - Dinheiro e Management*, Nº986, 23.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nº5, 996-1004.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, Vol.17, 11-25.
- Tuomi, L. (2001). From periphery to center: emerging research topics on knowledge society. *Technology Review*, Vol.16, 1-63.
- Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., Beerkens, B. e Duysters, G. (2009). The Role of Alliance Network Redundancy in the Creation of Core and Non-Core Technologies. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, Nº2, 215-244.
- Veiga, A. e Amaral, A. (2009). Survey on the implementation of the Bologna process in Portugal. *Higher Education*, Vol. 57, Nº 1, 57-69.
- Ventura, J. (1994). *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*. Cívitas, Madrid.
- Vergauwen, P., Roberts, H. e Vandemaele, S. (2009). Business Alliance & Partnership Performance and its Value Drivers: An Intellectual Capital Approach. *The Business Review*, Vol.12, Nº2, 240-252.
- Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. *Journal of Business Research*, Vol. 56, Nº9, 721-733.

- Walton, L. W. (1996). Partnership Satisfaction: Using the Underlying Dimensions of Supply Chain Partnership to Measure Current and Expedted Levels of Satisfaction. *Journal of Business Research*, Vol.17, N°2, 57-75.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.5, 171-180.
- Whetten, D. (2003). O que constitui uma contribuição teórica?. *Fórum de Desenvolvimento e Teoria*, Vol. 43, N°3, 69-73.
- Whittle, A., Mueller, F. e Mangan, A. (2008). In search of subtlety: discursive devices and thetoretical competence. *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, N°1, 99-122.
- Wiklund, J. e Shepherd, D. (2009). The Effectiveness of Alliances and Acquisitions: The Role of Resource Combination Activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, N°1, 193-212.
- Williams, T. (2005). Cooperation by desing: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 223-231.
- Wittmann, C., Hunt, S. e Arnett, D. (2009). Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, N°1, 194-210.
- Woolthuis, R. K. (1996). Entrepreneurial Activity Throug Inter-organizational Relationships - A Longitudinal Approach to IOR Development. Paper presented at *RENT X*, November, Brussels. Working in Progress, The Netherlands.
- Wu, W. Y., Shih, H. e Chan, H. C. (2009). The Analytic Network Process for Partner Selection Criteria in Strategic Alliances. *Expert Systems with Applications*, Vol.36, 4646-4653.
- Wuyts, S. e Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 4, 103-117.
- Yang, H., Lin, Z. e Lin, Y. (2010). A Multilevel Framework of Firm Boundaries: Firm Characteristics, Dyadic Differences, and Network Attributes. *Strategic management Journal*, Vol. 31, 237-261.
- Yli-Renko, H., Autio, E. e Sapienza, H. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 587-613.
- Yusuf, S. (2008). Intermediating knowledge exchange between universities and businesses. *Research Policy*, Vol. 37, N°8, 1167-1174.
- Zaheer, A. e Bell, G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 809-825.
- Zinn, J. S., Proenca e Rosko, M. D. (1997). Organizational and Environmental Factors in Hospital Alliance Membership and Contract Management: A Resource-Dependence Perspective. *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 42, N°1, 67-86.

ANEXOS

ANEXO 1

(Questionário aplicado no Estudo 1).



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Doutoramento em Gestão

Doutoranda: Marisa Regina Reduto Santos Barbeira

QUESTIONÁRIO AOS TÉCNICOS DE ANÁLISES CLÍNICAS E DE SAÚDE PÚBLICA
ORIENTADORES DE ESTÁGIO

O presente questionário encontra-se integrado num estudo de investigação em que o objetivo geral consiste em estudar as redes inter-organizacionais (constituída por organizações hospitalares e de ensino superior politécnico) como um mecanismo para a partilha do conhecimento. A definição de redes inter-organizacionais, para a presente investigação, diz respeito a um conjunto de organizações que interagem umas com as outras através de relações entre as partes envolvidas. Pretende-se perceber a aplicação da partilha do conhecimento em redes de organizações hospitalares e de ensino superior politécnico, em concreto, num grupo de profissionais de saúde que são os Técnicos de Análises Clínicas e de Saúde Pública.

O questionário é constituído por 2 partes e 11 páginas. As suas respostas serão utilizadas para tratamentos estatísticos, estando os dados protegidos por lei, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos. Agradeço a sua participação e colaboração no estudo de investigação científica.

Número do Questionário: _____

Síglas utilizadas:

ACSP - Análises Clínicas e Saúde Pública

TACSP - Técnico de Análises Clínicas e Saúde Pública

OES - Organização de Ensino Superior

Covilhã, 2010

PARTE I

A Parte I do questionário destina-se à recolha de informação sobre os seus DADOS
DEMOGRÁFICOS

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A RESPOSTA QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA

1. Género:

- Feminino
 Masculino

2. Idade (anos):

3. Estado civil:

- Solteiro/a
 Casado/a
 Viúvo/a
 Divorciado/a
 Separado/a
 União de fato

4. Habilitações literárias:

- 3º Ciclo do ensino básico
 Ensino secundário
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

5. Tempo de exercício profissional (anos):

6. Número de organizações onde trabalhou:

- 1
 2
 3
 4
 Mais de 4

13. Regime de horário de trabalho que pratica:

- Fixo
 Rotativo

7. Natureza do vínculo:

- Nomeação definitiva
 Contracto individual de trabalho a termo certo
 Contracto individual de trabalho sem termo
 Outro (especifique):

8. Exerce um 2º emprego:

- Não
 Sim

9. Principal área de trabalho:

- Bioquímica
 Hematologia
 Imunologia
 Microbiologia
 Serviço de Sangue
 Outra (especifique):

11. Secção de trabalho:

- Secção de urgência
 Secção de rotina
 Secção de rotina e urgência
 Sem secção de trabalho

12. Categoria profissional:

- Técnico/a de 2º Classe
 Técnico/a de 1º Classe
 Técnico/a Principal
 Técnico/a Especialista

14. Exerce ou já exerceu cargo(s) de chefia:

- Sim
 Não

PARTE II

A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua percepção / opinião sobre os FATORES ORGANIZACIONAIS da rede inter-organizacional

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTES SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº1	Afirmações referentes aos FATORES ORGANIZACIONAIS	Significações				
		1	2	3	4	5
1.1	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas dentro da organização (por exemplo: intra net)					
1.2	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas fora da organização					
1.3	Na rede usam-se tecnologias que permitem pesquisar novos conhecimentos					
1.4	Na rede usam-se tecnologias que permitem recuperar e usar conhecimentos					
1.5	Na rede os colaboradores comunicam em reuniões					
1.6	Na rede os colaboradores comunicam através de telefonemas					
1.7	Na rede os colaboradores comunicam por e-mail					
1.8	A rede promove o trabalho em equipa					
1.9	A rede possui uma estrutura que promove o comportamento coletivo ao invés do comportamento individualista					
1.10	A rede possui uma estrutura que facilita a descoberta de novos conhecimentos					
1.11	A rede possui uma estrutura que facilita a criação de novos conhecimentos					
1.12	A rede baseia-se na criação de conhecimento para inovar					
1.13	A rede cria processos de comunicação para facilitar a troca de conhecimentos que ultrapassem as áreas funcionais					
1.14	Na rede existe um líder que estabelece os relacionamentos das organizações envolvidas					
1.15	A rede encoraja os colaboradores na procura de conhecimento independentemente da estrutura hierárquica					

1.16	A rede possui uma estrutura que facilita a transferência de novos conhecimentos					
1.17	Na rede os colaboradores entendem a importância do conhecimento para o sucesso organizacional					
1.18	A inovação e a cultura influenciam a rede					
1.19	Na rede os colaboradores são sempre informados					
1.20	Na rede os colaboradores são encorajados a interagir com outros grupos profissionais					
1.21	Na rede os colaboradores são valorizados pela sua experiência individual					
1.22	Na rede os colaboradores são encorajados a pedir auxílio a outros quando necessário					
1.23	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas					
1.24	A cultura das organizações envolvidas na rede é muito diferente					
1.25	Existe uma cultura idêntica entre os diferentes colaboradores da rede					
1.26	Na rede as chefias dão apoio ao papel do conhecimento no sucesso organizacional					
1.27	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área da saúde					
1.28	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área das ACSP					
1.29	Na rede não existe colaboração com outras instituições do ensino superior					
1.30	O setor de atividade influencia a rede					
1.31	O estabelecimento de parcerias é influenciado pelo período de duração da mesma					
1.32	A dimensão das organizações influencia a rede					
1.33	A localização geográfica influencia a estabilidade entre os parceiros envolvidos na rede					
1.34	O meio envolvente influencia a rede					

**A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua percepção / opinião
sobre os FATORES INFLUENCIADORES da rede inter-organizacional**

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTE

SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº2	Afirmações referentes aos FATORES INFLUENCIADORES	Significações				
		1	2	3	4	5
2.1	Na rede existe uma relação informal ou de amizade entre os colaboradores					
2.2	Na rede os objetivos divergem					
2.3	Na rede existem atitudes cooperativas dos parceiros					
2.4	Na rede existe compreensão e entendimento entre os parceiros					
2.5	Na rede existe falta de compromisso dos parceiros					
2.6	Na rede existe cumprimento dos acordos estabelecidos					
2.7	Na rede existe poder excessivo por parte dos parceiros					
2.8	Na rede existe compatibilidade em termos organizacionais					
2.9	Na rede existe perda de confiança nos parceiros					
2.10	Na rede existe incompatibilidade de interesses e expetativas					
2.11	Na rede existe comportamento oportunista dos parceiros					
2.12	Na rede existe poder e controlo idêntico entre as partes					
2.13	Na rede existe um bom relacionamento entre os parceiros					
2.14	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas					
2.15	Na rede existem protocolos entre as partes envolvidas					
2.16	Na rede existe flexibilidade organizacional					
2.17	Na rede existe visão estratégica comum					
2.18	Na rede existe equilíbrio de poder e gestão					
2.19	Na rede existe intercâmbio de informação					
2.20	Na rede existe compatibilidade cultural					

2.21	Na rede existe influência na tomada de decisão					
2.22	Na rede existe seleção adequada do parceiro					
2.23	Na rede existe compatibilidade de recursos entre as partes					
2.24	Na rede existe habilidade em aprender a partir do parceiro					
2.25	Na rede existe cooperação entre os parceiros					
2.26	Na rede existe compatibilidade entre os parceiros					

**A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua percepção / opinião
sobre o DESEMPENHO INTER-ORGANIZACIONAL da rede**

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTE

SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº3	Afirmações referentes ao DESEMPENHO INTER-ORGANIZACIONAL	Significações				
		1	2	3	4	5
3.1	A rede tem melhorado o seu desempenho através da inovação de processos e equipamentos tecnológicos					
3.2	A rede tem melhorado o seu desempenho na identificação de novas parcerias organizacionais					
3.3	A rede tem melhorado o seu desempenho na coordenação de esforços de desenvolvimento das diferentes áreas organizacionais					
3.4	A rede tem melhorado o seu desempenho na antecipação de oportunidades de parcerias estratégicas com outras organizações					
3.5	A rede tem melhorado o seu desempenho na adaptação a mudanças inesperadas					
3.6	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas informações nas diferentes áreas do conhecimento					
3.7	A rede tem melhorado o seu desempenho na simplificação dos processos internos de relacionamento					
3.8	A rede tem melhorado o seu desempenho na redução da redundância de informação e conhecimento					
3.9	A rede tem melhorado o seu desempenho porque possui um mecanismo que facilita a transferência de novos conhecimentos através das fronteiras estruturais					
3.10	A rede tem melhorado o seu desempenho através do encorajamento dos colaboradores para aumentarem o seu conhecimento através da frequência de cursos, ações de formação, etc.					
3.11	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas formas de conhecimento					
3.12	A rede tem melhorado o seu desempenho porque reconhecer os erros					

3.13	O meu grau de satisfação em colaborar na rede tem aumentado com o tempo					
3.14	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a comunicação estabelecida entre as organizações					
3.15	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a organização e estrutura do estágio do curso de ACSP					
3.16	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a possibilidade de participar em processos de decisão da rede					
3.17	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o reconhecimento do valor profissional					
3.18	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com vantagens curriculares					
3.19	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o grau de credibilidade da(s) OES					
3.20	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a excelente relação entre as necessidades práticas do exercício decorrentes do estágio e o ensino que é lecionado na(s) OES					
3.21	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a adequação do ensino teórico lecionado na(s) OES					
3.22	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o desenvolvimento de práticas laboratoriais inovadoras					
3.23	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a modernização organizacional					
3.24	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com os conhecimentos e competências que os alunos apresentam					
3.25	Não existe satisfação pessoal na colaboração que exerço na rede					
3.26	A aprendizagem adquirida através da rede permite um incremento da formação académica inicial dos seus colaboradores					
3.27	A aprendizagem adquirida através da rede está associada a uma aquisição contínua de formação profissional dos seus colaboradores					
3.28	A aprendizagem adquirida através da rede cria capital intelectual					
3.29	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior autonomia profissional					
3.30	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior satisfação profissional					
3.31	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores maior valorização profissional					

3.32	A aprendizagem adquirida através da rede permite aos colaboradores maior flexibilidade em situações de mudança organizacional					
3.33	A aprendizagem adquirida através da rede está associada ao desenvolvimento de estudos de investigação nas organizações envolvidas					
3.34	A aprendizagem adquirida através da rede permite a partilha de conhecimentos nas práticas laboratoriais					
3.35	A aprendizagem adquirida através da rede permite a melhoria dos resultados obtidos através das práticas laboratoriais					
3.36	A aprendizagem adquirida através da rede permite maior desenvolvimento tecnológico					
3.37	A aprendizagem adquirida através da rede influencia as organizações envolvidas					
3.38	A aprendizagem é valorizada na rede					

**A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua percepção / opinião
sobre a PARTILHA DO CONHECIMENTO na rede inter-organizacional**

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTE

SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº4	Afirmações referentes à PARTILHA DO CONHECIMENTO	Significações				
		1	2	3	4	5
4.1	A rede tem processos para adquirir conhecimentos sobre as práticas laboratoriais					
4.2	A rede tem processos para gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente					
4.3	A rede tem processos para distribuir conhecimento em várias áreas da organização					
4.4	A rede tem processos para a troca de conhecimento com os parceiros da rede					
4.5	A rede tem processos para a colaboração inter-organizacional na transferência do conhecimento					
4.6	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre novas metodologias					
4.7	A rede tem processos para comparar a transferência de conhecimento em relação a outras organizações					
4.8	A rede tem processos para troca de conhecimento entre os colaboradores					
4.9	A rede tem processos para converter o conhecimento em novas práticas laboratoriais					
4.10	A rede tem processos para filtrar o conhecimento					
4.11	A rede tem processos para transferir o conhecimento organizacional entre os colaboradores					
4.12	A rede tem processos para absorver o conhecimento dos colaboradores					
4.13	A rede tem processos para distribuir o conhecimento a todas as partes da organização					
4.14	A rede tem processos para integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento					
4.15	A rede tem processos para organizar o conhecimento					
4.16	A rede tem processos para substituir o conhecimento obsoleto					

4.17	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir dos erros já efetuados					
4.18	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir de experiências anteriores					
4.19	A rede tem processos para usar o conhecimento em novas metodologias laboratoriais					
4.20	A rede tem processos para usar o conhecimento na solução de novos problemas					
4.21	A rede relaciona as fontes de conhecimento aos problemas e desafios					
4.22	A rede usa o conhecimento para melhorar a eficácia					
4.23	A rede adquire o conhecimento para aplicações estratégicas					
4.24	A rede é capaz de localizar o conhecimento para mudar condições de competitividade na área das ACSP					
4.25	A rede torna o conhecimento acessível aos colaboradores necessitados					
4.26	A rede tira vantagem de novos conhecimentos					
4.27	A rede adquire e aplica rapidamente o conhecimento em necessidades de competitividade					
4.28	A rede associa rapidamente as fontes de conhecimento na solução de problemas					

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO 2

(Questionário aplicado no Estudo 2)



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Doutoramento em Gestão

Doutoranda: Marisa Regina Reduto Santos Barbeira

QUESTIONÁRIO AOS TÉCNICOS DE ANÁLISES CLÍNICAS E DE SAÚDE PÚBLICA
ORIENTADORES DE ESTÁGIO

O presente questionário encontra-se integrado num estudo de investigação em que o objetivo geral consiste em estudar as redes inter-organizacionais (constituída por organizações hospitalares e de ensino superior politécnico) como um mecanismo para a partilha do conhecimento. A definição de redes inter-organizacionais, para a presente investigação, diz respeito a um conjunto de organizações que interagem umas com as outras através de relações entre as partes envolvidas. Pretende-se perceber a aplicação da partilha do conhecimento em redes de organizações hospitalares e de ensino superior politécnico, em concreto, num grupo de profissionais de saúde que são os Técnicos de Análises Clínicas e de Saúde Pública.

O questionário é constituído por 2 partes e 11 páginas. As suas respostas serão utilizadas para tratamentos estatísticos, estando os dados protegidos por lei, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos. Agradeço a sua participação e colaboração no estudo de investigação científica.

Número do Questionário: _____

Siglas utilizadas:

ACSP - Análises Clínicas e Saúde Pública

TACSP - Técnico de Análises Clínicas e Saúde Pública

OES - Organização de Ensino Superior

Covilhã, 2011

PARTE I

A Parte I do questionário destina-se à recolha de informação sobre os seus DADOS DEMOGRÁFICOS

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A RESPOSTA QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA

1. Género:

- Feminino
 Masculino

2. Idade (anos):

3. Estado civil:

- Solteiro/a
 Casado/a
 Viúvo/a
 Divorciado/a
 Separado/a
 União de fato

4. Habilitações literárias:

- 3º Ciclo do ensino básico
 Ensino secundário
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

5. Tempo de exercício profissional (anos):

6. Número de organizações onde trabalhou:

- 1
 2
 3
 4
 Mais de 4

13. Regime de horário de trabalho que pratica:

- Fixo
 Rotativo

7. Natureza do vínculo:

- Nomeação definitiva
 Contracto individual de trabalho a termo certo
 Contracto individual de trabalho sem termo
 Outro (especifique):

8. Exerce um 2º emprego:

- Não
 Sim

9. Principal área de trabalho:

- Bioquímica
 Hematologia
 Imunologia
 Microbiologia
 Serviço de Sangue
 Outra (especifique):

11. Secção de trabalho:

- Secção de urgência
 Secção de rotina
 Secção de rotina e urgência
 Sem secção de trabalho

12. Categoria profissional:

- Técnico/a de 2º Classe
 Técnico/a de 1º Classe
 Técnico/a Principal
 Técnico/a Especialista

14. Exerce ou já exerceu cargo(s) de chefia:

- Sim
 Não

PARTE II

A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua percepção / opinião sobre os FATORES ORGANIZACIONAIS da rede inter-organizacional

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTE

SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº1	Afirmações referentes aos FATORES ORGANIZACIONAIS	Significações				
		1	2	3	4	5
Estrutura Organizacional						
1.1	A rede possui uma estrutura que facilita a criação de novos conhecimentos					
1.2	A rede possui uma estrutura que facilita a transferência de novos conhecimentos					
1.3	A rede possui uma estrutura que facilita a descoberta de novos conhecimentos					
1.4	A rede encoraja os colaboradores na procura de conhecimento independentemente da estrutura hierárquica					
1.5	Na rede os colaboradores comunicam em reuniões					
1.6	Na rede os colaboradores são sempre informados					
1.7	Na rede os colaboradores são encorajados a pedir auxílio a outros quando necessário					
1.8	A rede cria processos de comunicação para facilitar a troca de conhecimentos que ultrapassem as áreas funcionais					
1.9	Na rede os colaboradores comunicam por e-mail					
1.10	A rede possui uma estrutura que promove o comportamento coletivo ao invés do comportamento individualista					
1.11	Na rede as chefias dão apoio ao papel do conhecimento no sucesso organizacional					
1.12	Na rede os colaboradores comunicam através de telefonemas					
1.13	Na rede existe um líder que estabelece os relacionamentos das organizações envolvidas					
1.14	A rede promove o trabalho em equipa					
Capacidade Tecnológica						
1.15	Na rede usam-se tecnologias que permitem pesquisar novos conhecimentos					
1.16	Na rede usam-se tecnologias que permitem recuperar e usar conhecimentos					
1.17	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas dentro da organização (por exemplo: intra net)					
1.18	Na rede usam-se tecnologias que permitem aos membros colaborar com outras pessoas fora da organização					

Cultura Organizacional					
1.19	A inovação e a cultura influenciam a rede				
1.20	Na rede os colaboradores entendem a importância do conhecimento para o sucesso organizacional				
1.21	A rede baseia-se na criação de conhecimento para inovar				
1.22	Na rede os colaboradores são encorajados a interagir com outros grupos profissionais				
1.23	Na rede os colaboradores são valorizados pela sua experiência individual				
1.24	Existe uma cultura idêntica entre os diferentes colaboradores da rede				
1.25	Na rede existe colaboração com outras instituições do ensino superior na área da saúde				
Caraterísticas Organizacionais					
1.26	A dimensão das organizações influencia a rede				
1.27	O setor de atividade influencia a rede				
1.28	O estabelecimento de parcerias é influenciado pelo período de duração da mesma				
1.29	Na rede existe proximidade geográfica entre as partes envolvidas				

**A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua percepção / opinião
sobre os FATORES INFLUENCIADORES da rede inter-organizacional**

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTE

SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº2	Afirmações referentes aos FATORES INFLUENCIADORES	Significações				
		1	2	3	4	5
Fatores de Sucesso e Estabilidade						
2.1	Na rede existe perda de confiança nos parceiros					
2.2	Na rede existe incompatibilidade de interesses e expetativas					
2.3	Na rede existe poder excessivo por parte dos parceiros					
2.4	Na rede existe falta de compromisso dos parceiros					
2.5	Na rede os objetivos divergem					
2.6	Na rede existe seleção adequada do parceiro					
2.7	Na rede existem protocolos entre as partes envolvidas					
2.8	Na rede existe compreensão e entendimento entre os parceiros					
2.9	Na rede existe compatibilidade entre os parceiros					
2.10	Na rede existe cooperação entre os parceiros					
2.11	Na rede existe um bom relacionamento entre os parceiros					
2.12	Na rede existe cumprimento dos acordos estabelecidos					
Fatores Operacionais e Estratégicos						
2.13	Na rede existe habilidade em aprender a partir do parceiro					
2.14	Na rede existe visão estratégica comum					
2.15	Na rede existe equilíbrio de poder e gestão					
2.16	Na rede existe compatibilidade de recursos entre as partes					
2.17	Na rede existe intercâmbio de informação					
2.18	Na rede existe flexibilidade organizacional					

2.19	Na rede existe compatibilidade em termos organizacionais					
2.20	Na rede existem atitudes cooperativas dos parceiros					
2.21	Na rede existe uma relação informal ou de amizade entre os colaboradores					
2.22	Na rede existe influência na tomada de decisão					
2.23	Na rede existe poder e controlo idêntico entre as partes					

**A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua percepção / opinião
sobre o DESEMPENHO INTER-ORGANIZACIONAL da rede**

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTE

SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº3	Afirmações referentes ao DESEMPENHO INTER-ORGANIZACIONAL	Significações				
		1	2	3	4	5
Aprendizagem						
3.1	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior satisfação profissional					
3.2	A aprendizagem é valorizada na rede					
3.3	A aprendizagem adquirida através da rede está associada a uma aquisição contínua de formação profissional dos seus colaboradores					
3.4	A aprendizagem adquirida através da rede permite aos colaboradores maior flexibilidade em situações de mudanças organizacionais					
3.5	A aprendizagem adquirida através da rede influencia as organizações envolvidas					
3.6	A aprendizagem adquirida através da rede cria capital intelectual					
3.7	A aprendizagem adquirida através da rede permite um incremento da formação académica inicial dos seus colaboradores					
3.8	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores maior valorização profissional					
3.9	A aprendizagem adquirida através da rede proporciona aos colaboradores uma maior autonomia profissional					
3.10	A rede tem melhorado o seu desempenho porque reconhecer os erros					
Capacidade de Realização dos Objetivos						
3.11	A rede tem melhorado o seu desempenho na coordenação de esforços de desenvolvimento das diferentes áreas organizacionais					
3.12	A rede tem melhorado o seu desempenho na simplificação dos processos internos de relacionamento					

3.13	A rede tem melhorado o seu desempenho porque possui um mecanismo que facilita a transferência de novos conhecimentos através das fronteiras estruturais					
3.14	A rede tem melhorado o seu desempenho na antecipação de oportunidades de parcerias estratégicas com outras organizações					
3.15	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas informações nas diferentes áreas do conhecimento					
3.16	A rede tem melhorado o seu desempenho na adaptação a mudanças inesperadas					
3.17	A rede tem melhorado o seu desempenho através do encorajamento dos colaboradores para aumentarem o seu conhecimento através da frequência de cursos, ações de formação, etc.					
3.18	A rede tem melhorado o seu desempenho na redução da redundância de informação e conhecimento					
3.19	A rede tem melhorado o seu desempenho através da aplicação de novas formas de conhecimento					
3.20	A rede tem melhorado o seu desempenho na identificação de novas parcerias organizacionais					
Inovação						
3.21	A rede tem melhorado o seu desempenho através da inovação de processos e equipamentos tecnológicos					
3.22	A aprendizagem adquirida através da rede permite maior desenvolvimento tecnológico					
3.23	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o desenvolvimento de práticas laboratoriais inovadoras					
3.24	A aprendizagem adquirida através da rede permite a melhoria dos resultados obtidos através das práticas laboratoriais					
3.25	A aprendizagem adquirida através da rede está associada ao desenvolvimento de estudos de investigação nas organizações envolvidas					
3.26	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a modernização organizacional					
3.27	A aprendizagem adquirida através da rede permite a partilha de conhecimentos nas práticas laboratoriais					
Satisfação dos Parceiros						
3.28	Não existe satisfação pessoal na colaboração que exerço na rede					
3.29	O meu grau de satisfação em colaborar na rede tem aumentado com o tempo					
3.30	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a adequação do ensino teórico lecionado na(s) OES					

3.31	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a excelente relação entre as necessidades práticas do exercício decorrentes do estágio e o ensino que é lecionado na(s) OES					
3.32	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o grau de credibilidade da(s) OES					
3.33	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a organização e estrutura do estágio do curso de ACSP					
3.34	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com os conhecimentos e competências que os alunos apresentam					
3.35	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a possibilidade de participar em processos de decisão da rede					
3.36	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com o reconhecimento do valor profissional					
3.37	O meu grau de satisfação em colaborar na rede encontra-se relacionado com a comunicação estabelecida entre as organizações					

**A Parte II do questionário destina-se ao reconhecimento da sua perceção / opinião
sobre a PARTILHA DO CONHECIMENTO na rede inter-organizacional**

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA MAIS ADEQUADA, ATENDENDO ÀS SEGUINTE

SIGNIFICAÇÕES:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem Concordo / Nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Nº4	Afirmações referentes à PARTILHA DO CONHECIMENTO	Significações				
		1	2	3	4	5
Aquisição do Conhecimento						
4.1	A rede associa rapidamente as fontes de conhecimento na solução de problemas					
4.2	A rede adquire o conhecimento para aplicações estratégicas					
4.3	A rede é capaz de localizar o conhecimento para mudar condições de competitividade na área das ACSP					
4.4	A rede adquire e aplica rapidamente o conhecimento em necessidades de competitividade					
4.5	A rede torna o conhecimento acessível aos colaboradores necessitados					
4.6	A rede tira vantagem de novos conhecimentos					
4.7	A rede usa o conhecimento para melhorar a eficácia					
4.8	A rede tem processos para usar o conhecimento na solução de novos problemas					
4.9	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir de experiências anteriores					
4.10	A rede tem processos para aplicar o conhecimento aprendido a partir dos erros já efetuados					
4.11	A rede tem processos para absorver o conhecimento dos colaboradores					
4.12	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre novas metodologias					
4.13	A rede tem processos para adquirir conhecimento sobre as práticas laboratoriais					
4.14	A rede tem processos para gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente					
4.15	A rede tem processos para integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento					
4.16	A rede tem processos para organizar o conhecimento					

Transferência do Conhecimento					
4.17	A rede tem processos para filtrar o conhecimento				
4.18	A rede tem processos para distribuir conhecimento em várias áreas da organização				
4.19	A rede tem processos para distribuir o conhecimento a todas as partes da organização				
4.20	A rede tem processos para usar o conhecimento em novas metodologias laboratoriais				
4.21	A rede tem processos para converter o conhecimento em novas práticas laboratoriais				
4.22	A rede tem processos para substituir o conhecimento obsoleto				
4.23	A rede tem processos para troca de conhecimento entre os colaboradores				
4.24	A rede tem processos para comparar a transferência de conhecimento em relação a outras organizações				
4.25	A rede tem processos para a colaboração inter-organizacional na transferência do conhecimento				
4.26	A rede tem processos para transferir o conhecimento organizacional entre os colaboradores				
4.27	A rede relaciona as fontes de conhecimento aos problemas e desafios				
4.28	A rede tem processos para a troca de conhecimento com os parceiros da rede				

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO 3

(Carta de sensibilização a justificar a importância do estudo)

Exmo./a. Técnico/a Coordenador/a:

Envio os inquéritos referentes ao meu Doutoramento na área da Gestão Organizacional. O estudo pretende avaliar a percepção/opinião dos Técnicos de Análises Clínicas e Saúde Pública na colaboração com Organização(ões) do Ensino Superior aquando da realização do estágio por parte dos alunos. O inquérito é anónimo e a confidencialidade das respostas são asseguradas e unicamente utilizadas para tratamento estatístico.

Agradeço a gentileza e disponibilidade por receber os inquéritos e os fazer chegar aos colegas que colaboram com os estágios.

Apelo à sua intercepção juntos dos colegas para o seu preenchimento e o envio ao meu cuidado (no envelope verde – pronto a colocar no correio) até ao final do mês.

Para qualquer esclarecimento o meu telefone é: 966958583; e-mail: marisabarbeira@portugalmail.pt

Grata pela sua atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Marisa Regina Reduto Santos Barbeira