

**IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS SOCIAIS NECESSÁRIOS
PARA A CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL
DINÂMICA: O CASO DAS PAM**

Joana Gomes de Almeida Soares

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Serviços e da Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor J.M Vilas-Boas da Silva, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientador (a):

Prof^a. Doutora Isabel Duarte de Almeida, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2017

Sumário

O paradigma das redes de colaboração apresenta-se promissor pois permite a maximização de resultados através da partilha de recursos tanto físicos como de conhecimento. O sucesso desta partilha depende de algumas condições base, nomeadamente, relacionadas com a componente social. O objetivo central desta dissertação passa, então, pela identificação dos requisitos necessários para a construção de uma plataforma social de uma rede de colaboração dinâmica com foco no sector das Plantas Aromáticas e Medicinais (PAM), em Portugal. Adotou-se como estratégia de investigação o estudo de caso, aplicado no âmbito do projeto EPAM, dado o seu carácter único e inovador na promoção e desenvolvimento do setor. A revisão da literatura originou um modelo conceptual definido por 13 proposições identificando os requisitos sociais necessários para a criação da rede colaborativa (contribuição teórica). O processo de inquérito resultante do modelo conceptual (contribuição para a investigação), orientou a entrevista à responsável pela gestão do projeto EPAM, de modo a recolher os dados primários da pesquisa. Analisados os resultados concluiu-se que os requisitos sociais necessários à criação de uma Organização Virtual passam pela criação de uma estrutura organizacional com atores, papéis e atividades bem definidos, pela promoção de relações de confiança e colaboração entre os parceiros através do contacto frequente, tanto pessoal como virtual e pela partilha de experiências pessoais que se traduzem na criação de conhecimento coletivo, i.e. explícito (contribuição para a prática). Recomenda-se, assim, o desenvolvimento de uma plataforma virtual (VBE) completando o contacto *face-to-face* e a utilização de estudos de caso múltiplos dentro e fora das PAM.

Palavras-Chave: Redes de Colaboração; Confiança; Conhecimento; Plantas Aromáticas e Medicinais (PAM).

Classificação JEL: L26, Q01

Abstract

The paradigm of collaborative networks is promising since it allows the maximization of results through the sharing of both physical and knowledge resources. The success of this sharing depends on some basic conditions, namely, related to the social component. The main goal of this dissertation is to identify the necessary requirements for the creation of a social platform of a dynamic collaboration network focused on the Medicinal and Aromatic Plants (MAP) sector in Portugal. The case study was applied as part of the EPAM project, given its unique and innovative characteristics in the promotion and development of the sector. The literature review originated a conceptual model defined by 13 propositions identifying the social requirements necessary for the creation of the collaborative network (theoretical contribution). The inquiry process resulting from the conceptual model (contribution to the research) guided the interview to the person responsible for managing the EPAM project, in order to collect the primary data of the research. Analyzing the results, it was concluded that the social requirements necessary for the creation of a Virtual Organization are to create an organizational structure with well-defined actors, roles and activities, to promote relationships of trust and collaboration among the partners through frequent contact, both personal and virtual, and by sharing personal experiences that are translated into the creation of collective knowledge, i.e explicit (contribution to practice). Therefore, it is recommended to develop a virtual platform (VBE) completing it with face-to-face contact and the use of multiple case studies inside and outside MAP.

Key Words: Collaborative Networks; Trust; Knowledge; Medicinal and Aromatic Plants (MAP).

JEL Classification: L26, Q01

Agradecimentos

A finalização da dissertação representa o fim de mais uma etapa no meu percurso acadêmico e a concretização de mais um objetivo. Assim, gostaria de agradecer o contributo de todas as pessoas que me acompanharam e ajudaram ao longo deste ano e sem o qual este projeto teria sido mais difícil.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, por todo o apoio e incentivo que me deram nos momentos de maior dificuldade.

Quero agradecer ao Professor João Vilas-Boas, por toda a disponibilidade que teve, por todo o apoio que me deu e por todas as críticas construtivas e conhecimento transmitido, que sem dúvida aumentaram a qualidade do trabalho.

À Professora Isabel Duarte de Almeida, por toda a disponibilidade, paciência, conselhos e apoio ao longo da realização da dissertação. Em especial, queria agradecer toda a motivação que sem dúvida foi um apoio fundamental, principalmente nos períodos mais difíceis.

À Dra. Clara Lourenço, Responsável pela Gestão do Projeto EPAM, pela disponibilidade e apoio.

Por último, mas não menos importante, a todos os meus amigos pela compreensão, motivação, paciência e apoio que me deram ao longo de toda esta etapa.

A todos o meu sincero obrigado.

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Problemática de Investigação.....	2
1.3. Objetivos Geral e Específicos.....	3
1.4. Questões de Investigação.....	4
1.5. Metodologia da Investigação.....	5
Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....	5
2.1. Rede de Colaboração.....	6
2.1.2. Organização Virtual (OV).....	7
2.1.2.1. Ciclo de Vida da OV.....	8
2.1.2.2. Gestão da OV.....	9
2.1.3. Ambiente de Criação Virtual (VBE).....	10
2.1.3.1. Atores e Papéis.....	11
2.1.3.2. Ciclo de Vida do VBE.....	13
2.1.3.3. Sistema de Gestão do VBE.....	15
2.2. Criação de uma OV Dinâmica.....	16
2.2.1. Fase de Planeamento.....	18
2.2.2. Fase de Formação de Consórcios.....	19
2.2.3. Fase de Lançamento.....	20
2.3. Capital Social.....	22
2.3.1. Conceito de Capital Social.....	22
2.3.2. Dimensões do capital social.....	23
2.3.2.1. Dimensão Estrutural.....	23
2.3.2.2. Dimensão Relacional.....	23
2.3.2.3. Dimensão Cognitiva.....	24
2.3.2.4. Interações entre as Dimensões.....	24
2.3.2.5. Elementos do Capital Social.....	25
2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV.....	27
2.4.1. Criação de Conhecimento.....	28
2.4.2. Gestão e partilha de conhecimento.....	29
2.4.3. Partilha do conhecimento e o capital social.....	30
2.5. Quadro Conceptual.....	31
2.5.1. Síntese da Revisão de Literatura.....	31

2.5.2. Quadro Conceptual	34
Capítulo 3 – Metodologia.....	35
3.1. Abordagem e Método de Investigação	35
3.2. Estratégia de Investigação	35
3.2.1. Revisão Sistemática da Literatura.....	36
3.2.2. Estudo de Caso.....	36
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados	38
3.4. Ferramenta de Análise	38
Capítulo 4 – Estudo de Caso	39
4.1. Estudo de Caso: Projeto EPAM.....	39
4.2. Guião de Entrevista	41
4.3 Recolha e Análise de Dados	47
4.3.1 Caracterização do Entrevistado e do Projeto	47
4.3.2 Categorização e Síntese da Entrevista	47
4.3.2.1 Estrutura a Nível dos Recursos Humanos	47
4.3.2.2 Capital Social	49
4.3.2.3. Partilha e Gestão do Conhecimento	53
4.3.3. Identificação dos Conceitos Principais	54
4.3.4. Conclusões da Secção	59
Capítulo 5 – Discussão e Conclusões.....	61
5.1 Considerações sobre as Proposições.....	61
5.2. Resposta às Questões de Investigação.....	65
5.1.1 Estrutura a Nível dos RH	65
5.1.2 Capital Social	66
5.1.3. Partilha e Gestão do Conhecimento	69
5.3. Considerações Finais	70
5.4. Limitações da Investigação	73
5.5. Recomendações para Investigação Futura.....	73
Referências	75
Anexos.....	81
Anexo 1 – Explicação das Proposições	81
Anexo 2 – Guião para Entrevista.....	87

Índice de Figuras

Figura 2. 1. Ciclo de Vida da OV (adaptado de Camarinha-Matos, 2001)	8
Figura 2. 2. Ciclo de Vida do VBE (adaptado de Fonte: Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005)	13
Figura 2. 3. Sistema de Gestão do VBE (adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007) ...	15
Figura 2. 4. Quadro Conceptual (elaborado pelo autor).....	34
Figura 3. 1. Tipos Básicos de Design de Estudos de Caso (adaptado de Yin, 2009)	37
Figura 3. 2. Eixos de Trabalho do Projeto EPAM (adaptado de ADCMoura, 2011).....	40
Figura 3. 3. Quadro Auxiliar de Construção do Guião de Entrevista (elaborado pelo autor)	46
Figura 4. 1. Word Cloud - Estrutura a nível dos RH.....	55
Figura 4. 2. Word Cloud - Capital Social.....	56
Figura 4. 3. Word Cloud - Partilha e Gestão do Conhecimento.....	58

Lista de Abreviaturas

CC PAM – Centro de Competências das Plantas Aromáticas e Medicinais

DGA – Direção Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural

EPAM – Empreender na fileira das PAM

OV – Organização Virtual

PAM – Plantas Aromáticas e Medicinais

RC – Rede de Colaboração

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

VBE – Virtual Breeding Environment (Ambiente de Criação Virtual)

Capítulo 1 – Introdução

No presente capítulo será realizado um enquadramento geral sobre a temática das Plantas Aromáticas e Medicinais (PAM), sendo apresentados dados tanto a nível internacional como em Portugal. Posteriormente será apresentada a problemática de investigação que despoletou o interesse no estudo em questão, assim como os objetivos e questões de investigação que serão a base de toda a dissertação.

1.1. Enquadramento

As Plantas Aromáticas e Medicinais (PAM) são consideradas matérias-primas botânicas utilizadas maioritariamente para fins terapêuticos, aromáticos e culinários (Silva e Almeida, 2017). Segundo Gómez-Galera et al. (2007) estas são consideradas alimentos saudáveis e uma fonte de produtos naturais para perfumes, medicina e culinária. Por esta razão, as PAM têm chamado cada vez mais a atenção do mercado, uma vez que tem vindo a existir uma valorização crescente da sociedade para os benefícios destas culturas e do seu papel nos cuidados de saúde (Gómez-Galera et al., 2007; Silva e Almeida, 2017).

As PAM estão inseridas no mercado da agricultura biológica que em 2015 contava com cerca de 50,9 milhões de hectares, sendo que 25% desta área é respeitante ao mercado europeu (Willer e Lernoud, 2017). Na Europa é possível verificar que o mercado tem crescido cerca de 6% ao ano desde 2002, a nível de área de cultivo (European Commission, 2016) e apresenta um crescimento de 6,5 milhões de euros desde 2014, estando previsto que continue a crescer nos próximos 10 anos (Willer e Lernoud, 2017).

O setor das PAM em específico encontra-se igualmente em crescimento, acompanhando o mercado onde está inserido e sendo responsável pela ocupação de cerca de 175 mil hectares dos quais 45% são em solos europeus (Willer e Lernoud, 2017).

Relativamente à agricultura orgânica em Portugal é um mercado em ascensão que tem acompanhado a evolução do mercado mundial e europeu, ocupando cerca de 241.3758 hectares, com previsões de crescimento de cerca de 11% nos próximos dez anos e com um valor de mercado de 21 milhões de euros em 2015 (European Commission, 2016; Willer e Lernoud, 2017).

Relativamente ao mercado português das PAM, este encontra-se numa fase inicial de desenvolvimento, mas que tem vindo a crescer devido à evolução da mentalidade dos consumidores relativamente a aspetos económicos e ambientais (Almeida et al., 2014). Em

2016, o sector das PAM representava cerca de 718 hectares e apresentava 348 produtores distribuídos de Norte a Sul do País, sendo que a região do Ribatejo e Alentejo são aquelas onde existe maior área útil e um maior número de produtores (DGADR, 2017).

Ao longo dos últimos anos tem havido um aumento na procura por alimentos orgânicos, aumentando o número de lojas e mercados de produtores especializados neste tipo de produtos, aumentando também as vendas de produtos orgânicos nos principais supermercados e lojas de comida orgânica (Willer et al., 2014).

1.2. Problemática de Investigação

O conceito de redes de colaboração e, em particular, das organizações virtuais é um paradigma promissor na sociedade atual movida pelo conhecimento e onde a mudança é uma constante (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006a). Neste contexto, as organizações têm de ter capacidade de se adaptar a este novo paradigma organizacional de forma a conseguirem ultrapassar barreiras a nível da comunicação e apoiar os colaboradores para que estes consigam, por um lado, criar relações e, por outro, ter confiança nos parceiros de modo a que se sintam motivados para cooperar e partilhar ideias, conhecimento e informação (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016; Kimble, 2011).

As organizações virtuais dinâmicas requerem uma mudança fundamental na cultura cooperativa das empresas e indivíduos da rede de colaboração, uma vez que a cooperação e trabalho em equipa são pré-requisitos essenciais para o sucesso das organizações virtuais (Silva e Almeida, 2017).

De forma geral, a literatura faz referência às condições base que permitem a agilidade na formação deste tipo de redes de colaboração, no entanto, o principal desafio passa por saber como atingir essas condições (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007).

Recentemente Silva e Almeida (2017) reportaram um trabalho de investigação onde é abordada a temática das OV no sector das Plantas Aromáticas e Medicinais (PAM). Neste trabalho, os autores desenvolveram um estudo sobre os requisitos necessários à criação destas redes de colaboração para o sector das PAM, em Portugal. O objetivo principal foi encontrar uma estrutura organizacional adequada aos requisitos críticos do sector. Este caso de estudo envolveu a comparação do estado da arte do projeto EPAM (Empreender na fileira das PAM em Portugal), o qual conta com a participação das principais organizações e empreendedores

do sector das PAM em Portugal, com um modelo de referência para a criação de OV. Como resultado desta investigação foi concluído que o conceito de redes de colaboração responde às necessidades estruturais do sector das PAM, uma vez que aproxima todos os agentes da cadeia de valor num VBE partilhado através de uma integração colaborativa (Silva e Almeida, 2017). Para os autores esta rede deve permitir a partilha de competências *core* com os parceiros, de recursos físicos e de serviços de forma a reduzir os custos de investimento e os custos indiretos, respetivamente. Desta investigação emergiram alguns desafios para trabalho futuro relacionados, nomeadamente, com as vertentes humana e social que ficaram por desenvolver. Estes desafios incluem, por exemplo, questões relacionadas com a integração do conhecimento formalizado, o desenvolvimento de regras de cooperação e o estabelecimento de relações de confiança e reconhecimento entre os parceiros (Silva e Almeida, 2017).

Assim, é neste contexto que surge a problemática da investigação que consiste no estudo dos requisitos sociais e humanos para a construção de uma plataforma social de uma OV no sector das PAM.

1.3. Objetivos Geral e Específicos

De forma geral, o principal objetivo deste trabalho de investigação é a determinação dos requisitos necessários para a construção de uma plataforma social de uma rede de colaboração dinâmica com especial foco no sector das PAM, em Portugal.

De forma mais específica, os objetivos podem ser divididos em três grupos. O primeiro está relacionado com a estrutura organizacional a nível dos recursos humanos, o segundo com o capital social e as relações criadas entre os parceiros de uma rede de colaboração e o último com a vertente da partilha e integração de conhecimento.

1. Estrutura organizacional a nível dos Recursos Humanos

1.a. Identificar os principais atores e os papéis que estes desempenham no sector das PAM.

1.b. Identificar as principais tarefas associadas a cada um para o sector das PAM.

2. Capital Social

2.a. Identificar e perceber como são atingidos os requisitos para a criação das condições base para o desenvolvimento das OV.

- 2.b. Identificar os fatores que influenciam a criação e manutenção de relações entre os membros da rede.
- 2.c. Analisar a importância da comunicação no estabelecimento de relações entre os membros da rede.
- 2.d. Perceber como se podem estabelecer relações de confiança entre os parceiros de uma OV.
- 2.e. Perceber se as normas, obrigações e contratos influenciam a criação de confiança.

3. Partilha e Gestão do Conhecimento

- 3.a. Identificar os determinantes que levam os membros a partilhar informação e conhecimento.
- 3.b. Perceber como é possível criar conhecimento organizacional no contexto das OV.
- 3.c. Perceber como é que o conhecimento é integrado numa OV.

1.4. Questões de Investigação

De modo a atingir os objetivos específicos definidos, e consequentemente o objetivo geral da dissertação, esta investigação procurará dar resposta às seguintes questões de investigação.

1. Estrutura organizacional a nível dos RH

Q1a: “Quais os atores, papéis e principais tarefas associadas às OV/VBE no sector das PAM?”

2. Capital Social

Q2a: “Como é possível atingir as condições base que permitem o desenvolvimento de uma OV?”

Q2b: “Quais os fatores que influenciam a criação de relações entre os membros de uma rede de colaboração?”

Q2c: “Como podem ser ultrapassadas as questões de comunicação de forma a estabelecer uma cooperação eficaz entre os parceiros?”

Q2d: “Como se podem estabelecer relações de confiança entre os parceiros e de que forma as normas, obrigações e contratos ajudam no desenvolvimento de confiança entre os parceiros?”

3. Partilha e Gestão do Conhecimento

Q3a: “Como é que os parceiros podem estar motivados para cooperar, partilhar informação e conhecimento?”

Q3b: “Como se cria, transfere e integra o conhecimento formalizado entre os parceiros?”

1.5. Metodologia da Investigação

Para que seja possível atingir os objetivos definidos anteriormente e responder às questões de investigação propostas, irão ser traçadas duas estratégias metodológicas.

De modo a perceber quais são os principais tópicos associados às Redes de Colaboração, com enfoque na parte dos requisitos sociais associados, irá ser realizada uma Revisão de Literatura Sistemática. Segundo Boland et. al. (2014) este tipo de revisão permite ao investigador avaliar, condensar e sintetizar as melhores evidências relacionadas com uma questão de investigação específica ou tópico de interesse.

Posteriormente, será realizado um estudo de caso ao setor das Plantas Aromáticas e Medicinais, com especial foco num projeto específico do setor que pretende promover a colaboração e partilha de conhecimento entre os vários intervenientes do mesmo – Projeto EPAM. A escolha desta estratégia de investigação deve-se essencialmente ao facto do estudo de caso permitir ao investigador compreender os fenómenos associados a uma determinada situação real e contemporânea (Yin, 2009).

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

A revisão de literatura é uma forma de pesquisa que pretende reunir, analisar e sintetizar a literatura representativa do tema de forma a identificar as bases teóricas, enquadrar e contextualizar a temática de forma integrada (Rocco e Plakhotnik, 2009). Assim, a revisão bibliográfica iniciar-se-á com uma introdução ao tema das redes de colaboração, nomeadamente as organizações virtuais e ambientes de criação virtual. Posteriormente, irá focar-se na temática do capital social e a sua contribuição para a criação de uma organização virtual dinâmica. Por

último, serão expostas as principais conclusões retiradas desta revisão de literatura através da construção de um quadro conceptual.

2.1. Rede de Colaboração

As Redes de Colaboração representam um paradigma promissor numa sociedade movida pelo conhecimento, onde nos últimos anos se tem vindo a assistir a um mercado onde as mudanças são uma constante e onde as empresas têm de encontrar mecanismos para se diferenciar e atingir resultados superiores (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006a).

Segundo Koka e Prescott (2008) as alianças estratégicas têm vindo a tornar-se um componente essencial na estratégia empresarial que pode impulsionar a competitividade organizacional de várias maneiras.

A colaboração intra e extra organizacional tornou-se um fator importante para o aumento da competitividade organizacional, uma vez que as redes de colaboração fornecem uma oportunidade para as organizações ganharem acesso a recursos estratégicos e competências que permitem uma rápida adaptação ao ambiente dinâmico que é o mercado atual (Roja e Năstase, 2012).

Uma rede de colaboração consiste numa variedade de entidades que são amplamente autónomas, geograficamente distribuídas e heterogéneas em termos do seu ambiente operacional, cultura, capital social e objetivos, mas que colaboram para a obtenção de um objetivo comum (Camarinha e Afsarmanesh, 2006a).

Parung e Bitici (2006) acrescentam que uma rede de colaboração pode ser vista como um sistema, onde as empresas parceiras numa rede de colaboração são consideradas partes independentes de um sistema que trabalham em conjunto para a obtenção de um objetivo comum. Para estes autores, um sistema é uma unidade organizada e composta por partes interdependentes que devem ser vistas como um todo, ou seja, as mudanças numa parte do sistema afetam as outras.

As redes de colaboração podem ser vistas como combinações multi-organizacionais que permitem resolver problemas que não podem ser resolvidos, ou resolvidos facilmente, por uma única organizacional (Agranoff, 2006). Esta definição fornece duas facetas elementares da colaboração através de redes: i) a colaboração é um fenómeno que ocorre entre duas ou mais organizações; ii) a colaboração leva a benefícios para todas as organizações envolvidas.

Ahuja (2000) destaca que os principais benefícios associados à colaboração passam pela partilha de recursos sejam ativos físicos, conhecimento, troca de ideias e informação ou razões estratégicas como a expansão geográfica e a partilha de risco.

Atualmente estas redes de colaboração podem manifestar-se de diversas formas podendo ser agrupadas, segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006a), em dois grupos distintos:

- Rede orientada para objetivos: caracterizadas por serem motivadas pelo cumprimento de um objetivo ou alcançar uma meta comum. Normalmente são atividades que necessitam de produção contínua, como é o exemplo das cadeias de abastecimento ou orientadas para uma oportunidade de negócio como por exemplo as organizações, empresas e equipas virtuais.
- Alianças estratégicas de longo prazo: caracterizadas pela existência de uma forte cooperação entre os participantes para oferecer as condições necessários à criação e configuração mais rápida das redes de colaboração. O maior exemplo destas redes são os Ambientes de Criação Virtual ou *Virtual Breeding Environment* (VBE) que serão explorados mais à frente.

Nas próximas secções serão abordadas em maior detalhe as Organizações Virtuais e os Ambientes de Criação Virtual.

2.1.2. Organização Virtual (OV)

As Organizações Virtuais (OV) são uma forma organizacional mais complexa de redes de colaboração que pretende responder à complexidade e turbulência dos negócios do mercado atual (Roja e Năstase, 2012).

As OV podem ser definidas como organizações independentes que partilham recursos e competências para atingirem um objetivo comum (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006a).

Para Westphal et al. (2008) as OV são um tipo particular de cooperação que requer uma grande intensidade de interações colaborativas entre os parceiros. Para este autor, uma OV não se baseia apenas em transações de mercado, mas sim numa rede de empresas que colaboram e cooperam para a obtenção de um objetivo comum.

Esta nova forma organizacional emergiu da evolução das tecnologias de informação, sendo suportada total ou parcialmente por estas tecnologias (Burma, 2014). Assim, as OV existem

num ciberespaço onde a interação entre os parceiros que estão ligados através do tempo e espaço é essencial (Papastefanou, 2010).

Crespo et al. (2012) acrescenta, ainda, que para além da plataforma tecnológica comum, estas organizações são construídas numa base de interesses, problemas e tarefas comuns.

Assim, as principais características das OV que as distinguem das organizações singulares tradicionais estão relacionados com: (i) a dispersão tanto geográfica como a nível cultural entre os parceiros; (ii) a interdependência das organizações que cooperam e criam sinergias para alcançar um objetivo comum; (iii) a aceitação das mudanças organizacionais a nível de infraestruturas tecnológicas e de gestão; (iv) a heterogeneidade dos membros que podem ser de indústrias, sectores, culturas e países diferentes e (v) o carácter temporário, dinâmico e flexível associado (Burma, 2014; Papastefanou, 2010; Westphal et al. 2008).

2.1.2.1. Ciclo de Vida da OV

De forma geral, segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2001) o ciclo de vida de uma OV pode ser dividido em Criação, Operação e Dissolução (Figura 2. 1. Ciclo de Vida da OV (adaptado de Camarinha-Matos, 2001)).



Figura 2. 1. Ciclo de Vida da OV (adaptado de Camarinha-Matos, 2001)

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2001) a fase inicial da formação de uma OV é a Criação. Segundo os autores, nesta fase existe a identificação da oportunidade de colaboração, a definição dos objetivos a atingir e o desenvolvimento de atividades de procura e seleção dos parceiros. Dimitrakos et al. (2004) e Păcuraru (2012) dividem esta fase inicial em Identificação da oportunidade de colaboração e Formação da OV onde são selecionados os parceiros e onde são definidos os objetivos da colaboração. Papastefanou (2010) acrescenta, ainda, uma fase de contratação onde os parceiros selecionados assinam os contratos de cooperação.

Posteriormente a esta fase inicial, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2001), Dimitrakos et al. (2004) e Păcuraru (2012) identificam a fase de Operação. Segundo estes autores esta é a fase onde a OV efetivamente realiza os processos de negócio que lhe irá permitir atingir os objetivos comuns que desencadearam a sua formação.

Paralelamente à fase de Operação, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2001) identificam uma fase de Evolução onde são efetuadas, caso necessárias, mudanças dos parceiros ou dos objetivos da OV de acordo com o desenvolvimento da mesma.

A última fase no ciclo de vida de uma OV é a Dissolução onde o processo de negócio acaba, os objetivos foram cumpridos com sucesso (ou os parceiros decidiram parar a operação) e a OV dissolve-se (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2001; Dimitrakos et al., 2004; Păcuraru, 2012).

2.1.2.2. Gestão da OV

Como foi possível constatar pelas características associadas às OV, as principais vantagens associadas à criação deste tipo de rede de colaboração prendem-se com a ultrapassagem de barreiras geográficas e organizacionais que proporciona um aumento das oportunidades de negócio; a flexibilidade, capacidade de adaptação, agilidade e rapidez de resposta a estas novas oportunidades e a obtenção de recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos que sem a junção de diversas organizações não seria possível (Burma, 2014; Papastefanou, 2010; Westphal et al., 2008).

No entanto, apesar de todas as vantagens acima mencionadas, existem também alguns e riscos associados à criação de uma OV. A dificuldade de controlo de todos os colaboradores e do trabalho que desempenham, a possibilidade de cada organização tentar maximizar os seus interesses, o choque de culturas, o surgimento de conflitos e o facto de a comunicação não ser presencial pode criar dificuldades no desenvolvimento de relações entre os parceiros (Burma, 2014; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2001; Papastefanou, 2010; Westphal et al., 2008).

Para Camarinha-Matos et al. (2005a) os gestores têm de ser capazes de perceber que os desafios principais da gestão das OV estão relacionados com fatores humanos.

Segundo Westphal et al. (2008), se estes desafios não forem ultrapassados, o desenvolvimento da OV pode levar ao aumento dos custos de gestão e problemas na concretização dos objetivos, tornando-se evidente a necessidade do desenvolvimento de métodos de apoio à gestão.

Segundo Papastefanou (2010), a questão do colapso entre tempo e espaço nas OV evidencia a necessidade de uma abordagem de gestão que permita a flexibilidade, comunicação coordenada e adaptabilidade às exigências do mercado.

A solução para a ultrapassagem destes desafios passa pela criação de um sistema de gestão em tempo real (Camarinha-Matos et al., 2005a). Este sistema engloba a distribuição de tarefas, princípios de coordenação, construção de confiança, criação de medidas de desempenho e medição de *performance* e a gestão do conhecimento ao longo do ciclo de vida da OV (Camarinha-Matos et al., 2005a; Karvonen et al., 2004; Westphal et al., 2008).

2.1.3. Ambiente de Criação Virtual (VBE)

Para suportar a criação rápida e eficaz de uma rede de colaboração é necessário que os parceiros estejam preparados para participar em tal colaboração (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005). O sucesso das organizações virtuais começa sempre no ambiente onde são formadas (Galeano et al., 2005).

Neste contexto surge o conceito de Ambiente de Criação Virtual que pode ser definido como uma associação de organizações e instituições de apoio relacionadas que aderem a um acordo de longo-prazo baseado na cooperação e adoção de princípios operacionais e infraestruturas comuns, com o objetivo principal de aumentar as possibilidades e preparação de entrada numa potencial organização virtual (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007).

Assim, quando uma oportunidade de negócio é identificada por um membro de um VBE, mais facilmente se poderão selecionar o conjunto de organizações que poderão responder a essa oportunidade e formar rapidamente uma OV (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005).

Segundo Camarinha-Matos et al. (2005a), tradicionalmente, os *clusters* ou associações de organizações eram estabelecidos numa região geográfica onde a cultura e sentido de comunidade, sendo tipicamente focados num único setor. Para os mesmos autores, o desafio atual passa pela ultrapassagem desta barreira, evoluindo para o conceito de VBE que permite a criação de bases de colaboração e ultrapassando barreiras geográficas e culturais.

Assim, de forma geral, os principais objetivos de um VBE são (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005; Camarinha-Matos et al., 2005a; Romero et al., 2008a):

- Estabelecer a base da confiança para que as organizações possam colaborar;

- Reduzir o tempo e custo associado à procura de parceiros para criar uma organização virtual;
- Suportar a criação das organizações virtuais através criação de contratos, acordos e negociações
- Providenciar algumas comodidades como bases tecnológicas comuns, regras de colaboração, contratos, ontologia base para o setor.

2.1.3.1. Atores e Papéis

De acordo com Galeano et al. (2005) um VBE incentiva a colaboração entre empresas, permitindo-lhes complementar suas competências, mas necessita de um modelo eficaz com atores bem identificados e papéis explicitamente descritos.

Segundo Afsarmanesh e Camarinha-Matos (2005) os principais atores de um VBE podem incluir:

- i. Entidades empresariais fornecedoras de produtos e serviços no mercado envolvido na criação de lucro quantitativo para as OV;
- ii. Instituições sem fins lucrativos, que estão envolvidos na criação de OV para o ganho de lucros qualitativos;
- iii. Instituições de suporte às OV como ministérios, câmaras de comércio, fornecedores de serviços contratuais ou legais externos, entre outras.

Existe uma variedade de atores que podem desempenhar vários papéis dentro de um VBE:

- Membro do VBE: é o papel base que corresponde a todas as organizações que estão registadas e preparadas para participar nas atividades do VBE (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Os membros de um VBE são entidades ativas do VBE e têm de contribuir para a criação de valor no mesmo (Świerzowicz e Picardi, 2009). Estes atores podem criar valor para a rede participando nas várias atividades e assumindo diferentes papeis quando surge uma oportunidade (Romero et al. 2008a).
- Administrador da VBE: papel desempenhado pela organização responsável pela fase de operação e evolução do VBE, promovendo a cooperação de todos os seus membros e encarregue da procura e recrutamento de participantes com as competências necessárias, da gestão de processos e conflitos e pela elaboração de regras e políticas comuns (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Este ator pode criar valor gerindo e apoiando

as atividades gerais da rede e gerindo a estrutura, perfis, *performance* e estratégia do VBE (Romero et al. 2008a).

- **Broker**: responsável por identificar e adquirir novas oportunidades de colaboração através da negociação e promoção dos membros do VBE a potenciais clientes (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). O *broker* do VBE pode criar, ainda, valor através de atividades de marketing e promoção da rede junto de potenciais interessados e recolhendo informação sobre estes (Romero et al. 2008a; Świerzowicz e Picardi, 2009).
- **Planeador**: ator da VBE que depois de encontrada a oportunidade é responsável pela identificação das competências e capacidades, seleção de um conjunto de parceiros e da estrutura da nova OV (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Galeano et al. (2005) também denomina este ator de gestor de projeto e afirma que é responsável pelo desenvolvimento das ideias e operações após o *broker* ter encontrado uma oportunidade de negócio. Este ator tem de ter um bom conhecimento dos membros do VBE, sendo aquele que apresenta um nível de conectividade maior com os outros membros (Świerzowicz e Picardi, 2009).
- **Coordenador**: ator do VBE que vai coordenar a organização durante o seu ciclo de vida de forma a atingir o objetivo que levou à criação da mesma (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Para Galeano et al. (2005) este ator desenvolve, também, o papel de monitorização e controlo para assegurar o funcionamento do VBE. Romero et al. (2008a) acrescenta que este ator é ainda responsável pela gestão eficaz de todos os membros.
- **Mediador**: ator do exterior do VBE cuja principal tarefa passa por assegurar que as relações de confiança entre os parceiros são mantidas, através da moderação em situações de conflito (Silva e Almeida, 2017).

Para além dos referidos acima, também podem existir papéis de Consultores que submetem recomendações para o aumento da *performance* dos atores do VBE, de Fornecedores de Serviços que desenvolvem e fornecem várias ferramentas de trabalho para a realização de atividades da rede, bem como de Fornecedores de Ontologias (Romero et al. 2008a).

Para Galeano et al. (2005) pode ainda existir um Governador que deve facilitar o acesso a infraestruturas públicas e estimular o crescimento e a participação de Universidades e Centros de Investigação e Desenvolvimento para aumentar o capital intelectual e as atividades de inovação.

2.1.3.2. Ciclo de Vida do VBE

O ciclo de vida de um VBE representa todas as fases pelas quais um VBE passa desde a sua fase de criação, operação até à sua dissolução (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Esta ultima fase raramente se verifica uma vez que um VBE é uma associação de longo-prazo, existindo uma fase de metamorfose onde ocorre a transformação do VBE (Camarinha-Matos et al., 2005a).

Para Afsarmanesh e Camarinha-Matos (2005) o ciclo de vida de um VBE pode ser dividido em cinco fases (*vide* Figura 2. 2. Ciclo de Vida do VBE (adaptado de Fonte: Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005)).



Figura 2. 2. Ciclo de Vida do VBE (adaptado de Fonte: Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005)

A primeira etapa do ciclo de vida de um VBE é a fase de iniciação e recrutamento onde ocorre o planeamento e a incubação do mesmo, posteriormente, surge a fase de fundação onde ocorre a constituição e configuração dos princípios base da criação de um VBE (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005). A fase de operação e evolução ocorrem em paralelo, sendo a primeira a etapa onde efetivamente existe o decorrer das atividades associadas ao VBE (incluindo a formação de uma OV) e a evolução a fase onde ocorrem pequenas mudanças relativamente aos membros ou objetivos do VBE (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2009).

Por fim, existe a fase de metamorfose onde ocorrem as mudanças grandes a nível dos objetivos principais e membros que leva à formação de uma nova estrutura organizacional (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2009).

Não existe nenhum modelo de referência para a construção de um VBE, mas depois de vários estudos efetuados por membros do ECOLEAD¹ que incluíram mais de 30 VBE foi possível

¹ O projecto ECOLEAD é um projecto Europeu na área das redes colaborativas empresariais. Tem o objetivo de criar as condições e mecanismos para o estabelecimento de uma indústria baseada em redes colaborativas.

identificar as funcionalidades base associadas às diversas fases do ciclo de vida de um VBE (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Estas incluem:

1. Funcionalidades base de suporte à Criação do VBE

- a. Iniciação ou Recrutamento: requer o estabelecimento e configuração de uma infraestrutura tecnológica comum, recrutamento de potenciais organizações que se forem juntar ao VBE e determinação de uma base ontológica para estabelecer a visão e objetivos estratégicos (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007; Camarinha-Matos et al. 2005a).
- b. Fundação do VBE: requer o apoio à parametrização dos sistemas de informação, criação das bases de dados e colocação de informação nestas estruturas de informação (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007; Camarinha-Matos et al. 2005a).

2. Funcionalidades base de suporte à Operação e Evolução do VBE

Na fase de Operação e Evolução de um VBE é importante que exista o apoio às atividades de gestão de competências e ativos; o registo dos novos membros (incluindo a criação dos perfis, caracterização de competências, serviços, produtos...); assistência à criação da OV; apoio à evolução e aumentos dos dados de informação e ontologias; manutenção de gravações das *performances* de colaborações passadas; ferramentas de avaliação e assistência; suporte à colaboração, através de fóruns de discussão ou outros; gestão dos trabalhos, princípios partilhados e regras e a aquisição e gestão de conhecimento e ativos comuns (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007; Camarinha-Matos et al. 2005a).

3. Funcionalidades base de suporte à Metamorfose do VBE

Esta fase requer a assistência no desenho e construção de uma nova estrutura organizacional, seleção e reorganização da informação e conhecimento recolhido durante a fase de operação do VBE que pode ser transferido para a nova rede de colaboração. Nesta fase também pode ser necessária a análise e ajustamento ao novo contexto onde surgirá a nova estrutura organizacional (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007; Camarinha-Matos et al. 2005a).

4. Funcionalidades base de suporte à Dissolução do VBE

No caso de existir a dissolução do VBE não existe a necessidade de efetuar esta transferência de ativos, conhecimento ou informação e a rede cessa as atividades (Afsarmanesh e Camarinha-Matos, 2005; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007; Camarinha-Matos et al. 2005a).

2.1.3.3. Sistema de Gestão do VBE

A gestão de um VBE durante o seu ciclo de vida é a chave para o sucesso do desenvolvimento eficiente da rede de colaboração (Camarinha-Matos et al. 2005a). Tendo em consideração as funcionalidades de suporte acima descrita foi desenvolvido um protótipo de um Sistema de Gestão desenhado pelo projeto ECOLEAD, como é possível observar na Figura 2. 3. Sistema de Gestão do VBE (adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007).

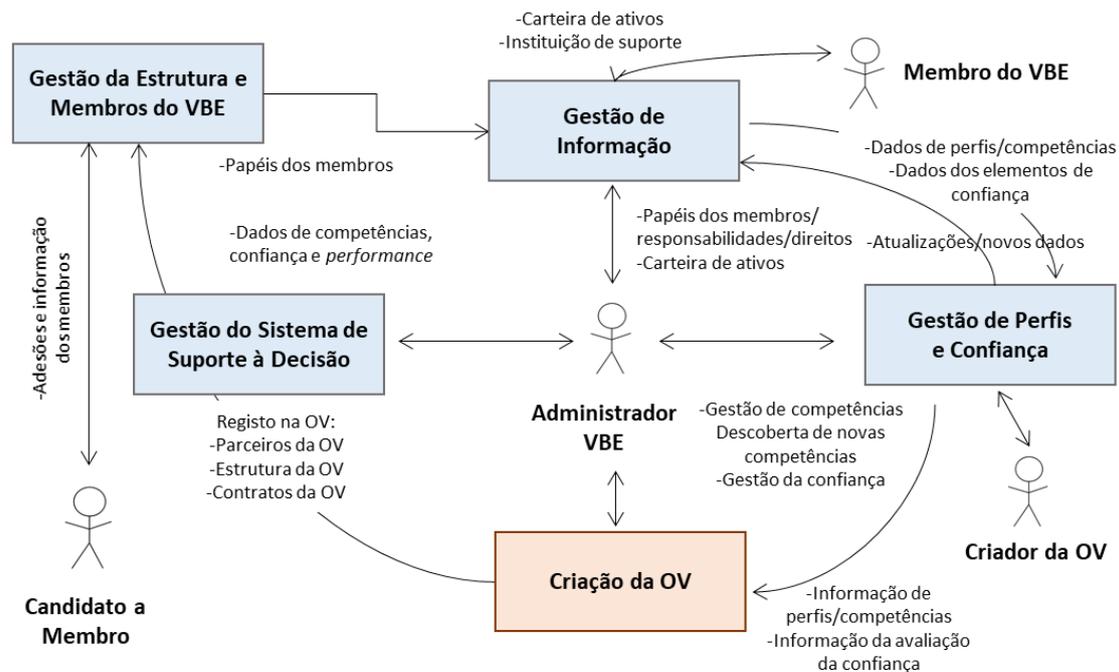


Figura 2. 3. Sistema de Gestão do VBE (adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007)

Segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) este sistema tem quatro componentes:

- i. **Gestão de Informação**, a componente responsável por toda a gestão dos elementos relacionados com a informação como os perfis dos membros e organizações que integram a redes e as suas competências, o histórico de *performance* em colaborações passadas, ativos, entre outras

- ii. **Gestão da Estrutura e Membros do VBE₂**, a componente responsável pela definição da estrutura da rede, registo dos membros e definição dos sistemas de incentivos e registo das OV que se formam no VBE.
- iii. **Gestão de Perfis e Confiança₂**, a componente responsável pela gestão de competências, odontologia, modelação de perfis, entre outras atividades relacionadas com o capital humano.
- iv. **Gestão do Sistema de Suporte à Decisão₂**, a componente responsável por atividades como a identificação de falhas nas competências, *performance* e confiança entre os membros do VBE.

Através da análise das quatro dimensões do sistema de gestão proposto por Camarinha- Matos e Afsarmanesh (2007) é evidente que os recursos humanos têm um papel fundamental para o bom funcionamento da rede de colaboração. Assim, as principais tarefas relacionadas com os recursos humanos passam pela atribuição de papéis aos membros que pretendem participar numa OV, assim como as responsabilidades e direitos de cada um e pela gestão de competências, perfis e confiança criada entre os mesmos.

Não só através do sistema de gestão proposto acima (*vide* Figura 2. 3. Sistema de Gestão do VBE (adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007)), mas também através da análise das secções anteriores (*vide secção* 2.1.2.1. Ciclo de Vida da OV, *secção* 2.1.2.2. Gestão da OV 2.1.3.1. Atores e Papéis) é evidente que a gestão de competências, perfis e informação existente no VBE pode ser a chave do sucesso do mesmo, uma vez que o principal objetivo de uma rede de colaboração passa pela utilização do conhecimento e informação dos vários membros e organizações participantes de forma integrada para a obtenção de vantagem competitiva.

2.2. Criação de uma OV Dinâmica

Como referido na *secção* anterior, o sucesso de qualquer rede de colaboração depende de alguns fatores como a partilha de valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns ou acordos e políticas partilhadas que permitam a colaboração (*vide secção* 2.1.2.2. Gestão da OV).

Apesar de serem conhecidas, atingir estas condições base que permitem uma agilidade na formação de uma rede de colaboração tem sido o principal desafio para as organizações (Camarinha-Matos et al., 2005a).

Uma das questões relacionadas com a agilidade prende-se com o facto das redes de colaboração poderem ser temporárias ou de longo-prazo (Camarinha-Matos- et al., 2005a). Se por um lado as redes temporárias parecem enquadrar-se melhor com a dinâmica do mercado e oportunidades de negócio (Burma 2014), as redes de longo-prazo conseguem um melhor processo de construção de confiança, relações e infraestruturas comuns (Camarinha-Matos et al., 2005a).

Uma das soluções apontadas para resolver os desafios acima descritos pode passar pela formação de uma rede híbrida, ou seja, pela construção de uma OV criada num ambiente onde já estejam reunidas as condições necessárias para a sua rápida formação (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Assim, num contexto de VBE, uma organização virtual pode ser mais facilmente criada, uma vez que os processos interorganizacionais, objectivos potencialmente divergentes dos parceiros e a criação de um sistema de gestão já foram previamente desenvolvidos (Camarinha-Matos et al., 2005a).

Para Vallejo et al. (2007) as redes de colaboração dinâmicas fornecem abordagens intuitivas para enfrentar os desafios do mercado turbulento.

Assim, surge o conceito de Organização Virtual Dinâmica que pode ser definida como uma organização virtual que é estabelecida num curto prazo para responder a uma oportunidade competitiva no mercado e tem um curto ciclo de vida, dissolvendo-se quando o propósito da OV é alcançado (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006a).

Segundo Dimitrakos et al. (2004) as OV dinâmicas são aquelas que têm a capacidade de se unir rapidamente para aproveitar uma oportunidade de negócio ou objetivo comum. Estes autores acrescentam que as OV dinâmicas são particularmente úteis quando confrontadas com oportunidades de mercado que exigem uma capacidade de resposta e prestação de serviços ágeis, sendo a inovação tecnológica, cultural e adaptabilidade na organização essencial para alcançar uma boa capacidade de resposta.

Assim, as OV dinâmicas requerem uma mudança fundamental na cultura cooperativa das empresas e indivíduos da rede de colaboração, uma vez que a cooperação e trabalho em equipa são pré-requisitos essenciais o sucesso das organizações virtuais (Silva e Almeida, 2017).

A criação de uma organização virtual dinâmica ocorre na fase de operação do VBE (Camarinha-Matos et al., 2005b). De forma semelhante à criação de um VBE e de uma OV existem três fases que serão detalhadas em seguida: Fase de Planeamento, Formação de Consórcios e

Lançamento (Camarinha-Matos et al. 2005a, 2005b; Camarinha-Matos e Afsarmanesh 2006b, 2007).

É importante realçar que a criação de uma OV Dinâmica assume que os parceiros são primeiramente selecionados dentro dos membros do VBE e só posteriormente, em caso de falta de competências para a oportunidade em questão, é que são procurados e selecionados parceiros do exterior (Camarinha-Matos et al., 2005b).

2.2.1. Fase de Planeamento

A etapa inicial de criação de uma OV num VBE é a fase do planeamento que é caracterizada pelas atividades de identificação da oportunidade de negócio e pelo desenho da OV, como será explicado em seguida.

1. Identificação e Caracterização da Oportunidade

Nesta fase existe a identificação e caracterização da oportunidade que vai desencadear a formação da nova organização virtual (Camarinha-Matos, 2005a). As oportunidades podem ser originadas pelo cliente e detetadas pelo *broker* da VBE (externas) ou como parte da estratégia do próprio VBE (interna) (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007).

Camarinha-Matos et al. (2005b) identificam quatro modalidades de colaboração:

- i. **Modelo de Processo de Negócio:** é um conjunto de atividades heterogéneas normalmente divididas em subprocessos ao longo da organização. Estas atividades podem ser automáticas, implementadas pelos serviços de ICT; Interativas, implementadas pelos serviços de ICT mais trabalho colaborativo ou cooperativas.
- ii. **Projeto Colaborativo:** suporte para projetos múltiplos de forma a definir uma estrutura de trabalho composta por vários projetos, pacotes de trabalho, tarefas e suporte para os recursos humanos, sendo que estes pertencem a várias organizações.
- iii. **Resolução de Problema Colaborativo:** é estabelecido um modelo que defina a situação atual e um cenário de “como vai ficar”, fazendo uma análise do *gap* e identificar os grupos de trabalho.
- iv. **Colaboração *ad-hoc*:** são organizações de grandes dimensões que não estão habituadas a colaborar em conjunto, mas que se juntam para dar uma resposta rápida a um pedido externo.

Nesta etapa da criação de uma OV os principais papéis associados são o de *broker* e o de cliente (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006b).

2. Planeamento da VO

Este processo consiste na determinação da estrutura da organização, identificação das capacidades e competências necessárias e a definição dos papéis desempenhados pelos membros da futura OV (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Segundo Camarinha-Matos et al. (2005b) nesta fase é importante definir a forma de parceria que muitas vezes é efetuada através de contratos e acordos de cooperação, existindo 4 tipos de consórcios que se podem formar:

- i. Consórcio explícito: a colaboração é regulada por um contrato conjunto com o cliente e um acordo do consórcio, onde o cliente quer saber quem faz parte do mesmo.
- ii. Consórcio interno: contrato entre o representante do consórcio e o cliente. Este não sabe o que se passa no consórcio e compromete-se apenas com um dos parceiros, que por sua vez está comprometido com o resto dos pares.
- iii. Subcontratação: contrato entre um parceiro e o cliente e um subcontrato entre o parceiro e um fornecedor de serviços externo (que o cliente pode ou não conhecer).
- iv. Parceria: criação de uma nova entidade (empresa) gerando um acordo de parceria. Esta nova empresa estabelece o contrato com o cliente.

No caso das OV dinâmicas, é mais comum a formação de consórcios explícitos e internos (Camarinha-Matos et al., 2005b). Nesta fase, os atores principais são o *broker* e o planeador. (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006b).

2.2.2. Fase de Formação de Consórcios

Após ter sido escolhido o tipo de consórcio que se vai formar, é necessário proceder à seleção dos parceiros e iniciar os processos de negociação, sendo estas as duas etapas na fase de Formação de Consórcios.

i. Procura e Seleção de Parceiros

Nesta etapa ocorre a identificação de potenciais parceiros que podem integrar a OV e o seu processo de seleção (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Nesta fase as principais tarefas

predem-se com o desenvolvimento de mecanismos de procura e seleção e criação de critérios de seleção como a otimização ou histórico de colaboração (Camarinha-Matos et al., 2005a). Para a realização deste processo são consideradas duas abordagens: i) abordagem “*top-down*” onde o planeador da OV desenha a organização, decide os vários papéis e seleciona os melhores perfis para a estrutura; ii) abordagem “*bottom-up*” onde o planeador/*broker* anunciam a oportunidade à VBE, esperam o surgimento espontâneo dum consórcio e analisam a melhor solução de acordo com as ofertas (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007).

Os principais atores a considerar nesta fase são o planeador, os membros do VBE e em alguns casos o *broker* (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006b).

ii. Negociação

Este é um processo interativo que procura alinhar as necessidades com as ofertas, ou seja é um processo complementar à seleção de parceiros, onde é necessário determinar objetos de negociação, protocolos, processo de tomada de decisão e parâmetros correspondentes (Camarinha-Matos et al., 2005a).

O processo de negociação é iniciado pelo planeador e deve ter mecanismos para lançar os diversos assuntos a negociar e abrir um género de “sala virtual de negociação” para cada um dos assuntos (Camarinha-Matos et al., 2005b). Neste processo são utilizadas ferramentas de colaboração como fóruns para a partilha de ficheiros e discussão dos objeto de negociação (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Ainda segundo estes autores, os *outputs* esperados no final deste processo podem ser: chegada a um acordo sobre o objeto de negociação; falha na negociação ou a necessidade de renegociação caso um novo objeto de negociação for criado.

Este processo deve ser orientado por um *template* do acordo de negociação, onde cada vez que um dos “objetos de negociação” é criado é associado a uma *secção* específica do contrato. Assim, quando todos os objetos forem discutido fica-se com um contrato. (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006b).

2.2.3. Fase de Lançamento

Esta é a ultima fase antes da OV estar operacional e onde é necessário o planeamento detalhado de todas as atividades da organização, a contratação efetiva dos parceiros e proceder ao lançamento da OV (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007).

i. Planeamento Detalhado da OV

Assim que os parceiros tenham sido selecionados e os acordos de colaboração atingidos é necessário melhorar o planeamento da OV e os princípios de governança (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2007). Este passo envolve a modelação do processo de negócio, a representação final da OV, atribuição dos papéis e responsabilidades e a definição dos princípios partilhados e bases de confiança (Camarinha-Matos et al., 2005a). Os principais membros responsáveis por este processo são o planeador da OV e o membro da VBE (Camarinha-Matos e Afsarmanesh 2006b).

ii. Contratação

Após a seleção dos parceiros, é necessário proceder à formulação e modelação dos contratos e acordos e realização do processo de contratação (Camarinha-Matos et al., 2005a). Para Camarinha-Matos et al. (2005b) um contrato, neste contexto, é um acordo entre duas ou mais partes que define os direitos, deveres e obrigações de cada um dos parceiros, sendo que o objetivo dos contratos é regular as ações de cooperação entre os parceiros. Os principais papéis envolvidos nesta fase são o planeador, membro do VBE e o coordenador da OV (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006b).

iii. Lançamento da OV

Esta é a última etapa antes da OV estar efetivamente operacional. Este processo é responsável por tarefas como a configuração das infraestruturas tecnológicas, alocação de espaços de colaboração, atribuição e configuração dos recursos e ativação dos serviços e a notificação de todos os membros do VBE da existência de uma nova OV (Camarinha-Matos et al., 2005a). Os principais papéis associados a esta etapa são o de coordenador da OV, membro do VBE e possivelmente o administrador do VBE (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006b).

Em suma, a criação de um VBE permite o estabelecimento dinâmico e fluido de potenciais OV baseados numa oportunidade de negócio específica (Vallejo et al., 2004). No entanto, é necessário a criação de um sistema de gestão que permita a coordenação e gestão dos membros e atividades da nova OV, assim como o desenvolvimento de ferramentas de suporte às atividades acima referidas (Camarinha-Matos et al. 2005a, 2005b).

2.3 Capital Social

Na *secção* anterior foram abordados aspetos que demonstram como é possível criar OV Dinâmicas. No entanto, o principal desafio é perceber as relações criadas entre os membros e como as organizações são socialmente integradas em redes de colaboração (Stiukova e Rayna, 2008).

O tema do capital social tem vindo a ser um dos mais estudados como sendo um conceito que fornece a base para descrever e caracterizar o conjunto de relações criadas entre as organizações (Inkpen e Tsang, 2005).

Neste capítulo será abordado o conceito de capital social, as suas dimensões e elementos e a forma como estes podem ajudar a criar relações e partilha de conhecimento no contexto das OV.

2.3.1. Conceito de Capital Social

O conceito de capital social está muito interligado com o conceito de capital humano, no entanto, estes são conceitos diferentes. Por um lado, o conceito de capital humano pode ser definido como as capacidades, competências, conhecimento e experiências individuais, sendo o capital social considerado um complemento a este conceito que reflete as competências de uma comunidade (Mačerinskienė e Aleknavičiūtė, 2011).

Alqithami e Hexmoor (2012) acrescentam que o capital social procura melhorar a capacidade de um grupo tomar decisões e o capital humano procura melhorar a capacidade de um indivíduo tomar decisões. Assim, a essência do conceito de capital social está relacionado com uma rede de relações que podem incluir família, amigos ou relações casuais que fornecem um recurso valioso em termos de conhecimento e informação. Este conceito pode ser visto em vários níveis: micro (indivíduos); ii. Mezzo (organizações) ou macro (estado) (Mačerinskienė e Aleknavičiūtė, 2011).

A nível das organizações, o capital social pode ser visto como as instituições, relações e normas que moldam a qualidade e quantidade das interações sociais (Stiukova e Rayna, 2008). Para Moran (2005) o capital social pode ser visto como um ativo valioso cujo valor decorre do acesso aos recursos que são criados através das relações sociais entre os membros de uma organização.

Adler e Knoun (2002) acrescentam que o foco do capital social é a estrutura e o conteúdo das relações sociais entre os atores e cujos efeitos variam entre o fluxo e partilha de informação ao sentimento de solidariedade.

2.3.2. Dimensões do capital social

O capital social é composto por três dimensões: estrutural, relacional e cognitiva (Alqithami e Hexmoor, 2012; Mačerinskienė e Aleknavičiūtė, 2011; Muniady et al., 2015). Neste capítulo irão ser abordadas estas dimensões do capital social como uma construção separada que possuem características distintas mas que são altamente inter-relacionadas (Moran, 2005).

2.3.2.1. Dimensão Estrutural

A dimensão estrutural do capital social está relacionada com a estrutura física, as ligações e as interações sociais entre os membros de uma rede (Chiu et al., 2006; Mačerinskienė e Aleknavičiūtė, 2011). Krause et al. (2006) acrescenta que esta dimensão está interligada com a configuração das barreiras, dos membros e com o alinhamento colaborativo.

Segundo Alqithami e Hexmoor (2012) esta dimensão refere-se à capacidade que os indivíduos de uma organização possuem para estabelecer conexões uns com os outros. Adler e Kwon (2002) acrescentam que estas ligações são um aspeto fundamental do capital social uma vez que são a rede onde flui a informação e conhecimento.

A densidade das relações criadas está dependente de fatores como a duração, reciprocidade e intensidade das interações, sendo muito importante a conectividade e comunicação entre os membros (Muniady et al., 2015).

2.3.2.2. Dimensão Relacional

Segundo Krause et al. (2006) esta dimensão refere-se às relações pessoais que são desenvolvidas através do histórico de interações, relações de confiança, obrigações e relações de reciprocidade entre os membros da rede.

Para Alqithami e Hexmoor (2012), Chiu et al. (2006) e Mačerinskienė e Aleknavičiūtė (2011) esta dimensão concentra-se, essencialmente, em quatro componentes:

- i. Obrigações, consideradas como um vínculo que os indivíduos estabelecem com os laços morais e sociais;
- ii. Normas, que consistem nos comportamentos e crenças consideradas como *standard* por todos os indivíduos;

- iii. Confiança que pode ser definida como um indivíduo confiar na capacidade, carácter e integridade dos outros indivíduos;
- iv. Identificação, relacionada com a capacidade dos membros se sentirem conectados com os outros parceiros.

2.3.2.3. Dimensão Cognitiva

Esta dimensão está relacionada com o desenvolvimento de valores, interpretações partilhadas, representações e sistemas de significado comuns que ajuda os atores a perceberem melhor os objetivos comuns (Alqithami e Hexmoor, 2012; Krause et al., 2006). Através desta dimensão é possível a rede ou organização ter uma visão partilhada, ou seja, objetivos coletivos que auxiliam os atores a cooperarem uma vez que têm perceções semelhantes dos objetivos e da forma como devem interagir (Krause et al., 2006).

Mačerinskienė e Aleknavičiūtė (2011) e Moran (2005) destacam a importância do desenvolvimento de valor e objetivos partilhados no desenvolvimento das relações entre os indivíduos. Este autor afirma que é esperado as relações serem mais fortes uma vez que existe coerência nos objetivos e valores, sendo estes interpretados da mesma forma ao longo da organização. Mačerinskienė e Aleknavičiūtė (2011) acrescentam, ainda, a importância do desenvolvimento de códigos *standard* partilhados para auxiliar nas relações e compreensão dos vários membros da rede.

2.3.2.4. Interações entre as Dimensões

Segundo Carey (2011) o capital social cognitivo influencia o nível de capital social relacional e que o capital social estrutural potencia a confiança e reciprocidade do capital relacional.

Alqithami e Hexmoor (2012) afirmam que a dimensão cognitiva pode afetar a dimensão relacional, dado que a existência de uma visão partilhada entre os membros leva ao aumento da confiança uma vez que quando os indivíduos partilham valores e objetivos as ligações entre eles ficam mais fortes, levando ao aumento da cooperação. Maron (2005) e Tsai e Ghoshal (1998) acrescentam que as interações sociais características da dimensão estrutural permitem os indivíduos conhecerem-se uns aos outros, aumentando a comunicação, partilha de informação e conhecimento e a criação de ligações.

Existe uma relação entre as ligações, valores partilhados e cultura uma vez que as ligações fortes podem ajudar ao desenvolvimento de valor partilhado e cultura. Assim, quando as

ligações já estão criadas torna-se mais fácil criar valores partilhados e assegurar que os membros da equipa os compreendem da mesma forma (Alqithami e Hexmoor, 2012).

Os valores e objetivos partilhados aumentam a capacidade que os indivíduos têm de confiar uns nos outros uma vez que esperam que os parceiros queiram atingir os objetivos comuns (Tsai e Ghoshal, 1998).

2.3.2.5. Elementos do Capital Social

De acordo com a literatura existente sobre o tema, o capital social pode criar valor para as organizações no geral e para as equipas e organizações virtuais em particular através dos seus elementos (Striukova e Rayna, 2008).

Assim, através da análise das três dimensões do capital social é possível destacar os quatro elementos principais:

i. Valor Partilhado

O conceito de valor partilhado está relacionado com o facto das organizações partilharem os mesmos valores de negócio, ou seja, os membros terem um entendimento comum sobre as suas relações e os objetivos do negócio (Krause et al., 2006).

Para Peters e Manz (2007) o valor ou entendimento partilhado é mais do que um objetivo comum reconhecido pelos membros. Para estes autores, este conceito assegura que cada membro tem a noção clara da direção estratégica da equipa, aumentando a sua motivação para colaborar e construir relações.

Striukova e Rayna (2008) acrescentam que o valor partilhado pode assumir o papel de valor cultural. Para estes autores, quando um grupo de pessoas tenta compreender os valores e crenças culturais existe a redução das diferenças geográficas e organizacionais entre os membros das equipas virtuais, uma vez que os membros têm um entendimento comum.

ii. Trust (Confiança)

Para Yasir e Majid (2013) a confiança é o elemento mais importantes no que toca à criação e transferência de conhecimento na empresa. A confiança tem um grande papel na disposição dos atores da rede para cooperar, que visto numa perspetiva de longo prazo é importante para o crescimento e inovação (Alqithami e Hexmoor, 2012).

Gwebo et al. (2007) acrescentam que a confiança organizacional num contexto de colaboração pode ser definido como a atitude positiva demonstrada por um membro da organização para com outro membro da organização parceira com que se vai relacionar.

Nas organizações tradicionais, as estruturas são maioritariamente verticais, sendo a autoridade claramente definida pela estrutura hierárquica do desenho organizacional e formalizou procedimentos organizacionais (Kasper-Fuehrer e Ashkanasy, 2001). No entanto, nas OV esta estrutura não existe, podendo a confiança atuar como um substituto dos tradicionais mecanismos de controlo, diminuindo a incerteza e o risco e auxiliando a resolução de potenciais conflitos das equipas virtuais (Peters e Manz, 2007).

Stiukova e Rayna (2008) afirmam que a criação de confiança demora tempo para ser construída e propaga-se como o resultado da exposição a outros elementos, partilha de experiencias e conhecimento, quer sejam sucessos ou falhas. Estes autores acrescentam que a longo prazo, grandes níveis de confiança resultam na construção de ligações mais fortes e leva à cooperação melhorada.

iii. Redes e Ligações

As ligações ou laços existentes nas redes ajudam a identificar, reunir e alocar recursos escassos, assegurando o acesso privilegiado à informação e oportunidades que eventualmente ajudam a ganhar vantagem competitiva (Alqithami e Hexmoor, 2012; Stiukova e Rayna, 2008).

A criação de ligações nas OV é muito importante uma vez que não existe a possibilidade de interação e comunicação (Peters e Manz, 2007). Assim, as redes sociais podem ser equiparadas a canais de informação onde os membros da organização partilham informação e criam ligações e desenvolvem relações (Mačerinskienė e Aleknavičiūtė, 2011).

iv. Normas

As normas, regras e procedimentos são parecidos com os valores culturais uma vez que representam valor e visão partilhados (Stiukova e Rayna, 2008). As normas e regras ajudam a monitorizar o comportamento dos indivíduos e ajudam a tornar as organizações e equipas virtuais mais homogéneas sendo consideradas muitas vezes como o core para a construção de equipa (Alqithami e Hexmoor, 2012).

2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV

Como referido anteriormente, um dos principais benefícios associados ao capital social está relacionado com a partilha de conhecimento. Para Striukova e Rayna (2008) o capital social, nomeadamente os valores partilhados e a confiança, facilitam a transferência de conhecimento entre os membros de uma OV.

Para perceber como é que a partilha de conhecimento pode ser feita nas OV, primeiro é necessário compreender o conceito de conhecimento, que de forma geral pode distinguir-se em: Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016; Nonoka, 1991; Nonoka e Toyama, 2005).

Segundo Nonoka (1991) o conhecimento tácito pode ser definido como o tipo de conhecimento que é pessoal, difícil de formalizar e como consequência difícil de comunicar aos outros. Baltezarevic e Baltezarevic (2016) acrescentam que é um conhecimento subjetivo e experimental, não podendo ser expresso em palavras ou números e que está relacionado com as competências técnicas e cognitivas como as crenças ou perspetivas.

Nonoka e Tyama (2005), acrescentam que este é considerado um conhecimento individual e personalizado, sendo específico do contexto onde está enquadrado e baseado em experiências, ideologias, valores e emoções

Por outro lado, o conhecimento explícito é seletivo e adquirido de fontes internas e externas, é objetivo e racional e pode ser facilmente expressado em palavras e formulas (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016). Nonoka (1991) acrescenta que este conhecimento é formal, sistemático e por esta razão é facilmente comunicado e partilhado através de especificações de um produto, formulas científicas ou programas de computador.

A nível organizacional, Nonoka e Tyama (2005) e Nonoka et al. (2013) afirmam que o conhecimento explícito está disponível para todos os membros de uma organização em forma de *know-how*, sendo disseminado através da comunicação entre os diversos membros, telefonemas ou reuniões.

Para Baltezarevic et al. (2014) o conhecimento tácito não é facilmente partilhado, mas é o tipo de conhecimento importante para obtenção de vantagem competitiva.

O conhecimento tácito está relacionado com a dimensão cognitiva do capital social uma vez que consiste em modelos mentais, crenças e perspetivas (Stiukova e Rayna, 2008).

2.4.1. Criação de Conhecimento

De forma geral, o conhecimento pode ser formado de quatro formas essenciais:

- i. Socialização: é a conversão conhecimento tácito em tácito (Panahi et al., 2013). Pode ser efetuado através da partilha de experiências e histórias entre os indivíduos (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016). Embora seja uma forma de criar conhecimento, segundo Nonoka (1991) é a forma mais pobre de criar conhecimento organizacional.
- ii. Combinação é o processo de conversão de conhecimento explícito em explícito, criando um conjunto mais complexo e sistemático de conhecimento (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016; Nonoka e Tayama, 2005; Panahi et al., 2013).
- iii. Externalização: é a passagem de conhecimento tácito para explícito que pode ser partilhado entre os outros membros da organização (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016; Panahi et al., 2013). É o processo de criação de conhecimento essencial onde o conhecimento tácito se torna explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Esta forma de criação de conhecimento normalmente é visto no processo de criação de um conceito e é desencadeada pelo diálogo ou reflexão coletiva (Nonoka et al., 1996).
- iv. Internalização é o processo reverso que permite que o conhecimento explícito crie a possibilidade a formação de recursos tácitos (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016). No fundo é a assimilação do conhecimento coletivo por parte de um indivíduo (Nonoka e Toyama, 2008).

De forma geral, o processo de criação de novo conhecimento é complexo e só pode ser bem-sucedido através da interação constante entre os dois tipos de conhecimento e utilizando as quatro formas de criação (Baltezarevic et al. 2014).

Quando analisamos as organizações virtuais de um ponto de vista estratégico, um dos fatores mais importante é o conhecimento gerado (Burma, 2014). No entanto, a criação de conhecimento organizacional significa que o conhecimento tácito individual é externalizado em conhecimento explícito coletivo para ser partilhado e sintetizado.

De forma simples, Nonoka e Tomaya (2005) demonstram esta criação de valor através do exemplo do desenvolvimento do produto. Para estes autores, o processo começa com a socialização, onde o conhecimento tácito dos clientes é acumulado e compartilhado, posteriormente este conhecimento tácito é articulado num conceito de produto através do

processo de externalização; o conceito é, então, sistematizado e transformado num produto através do processo de combinação, onde o conhecimento explícito recolhido dentro ou fora da organização é selecionado, combinada, por fim o conhecimento criado sob a forma de um novo produto é convertido em conhecimento tácito por clientes do mercado que usá-lo através do processo de internalização.

O processo de criação de conhecimento numa organização, de forma geral, pode ser descrito como o processo de transformação da informação onde esta é recolhida, processada e transferida (Cormican e O'Sullivan, 2003). Ainda segundo estes autores, a comunicação frequente é muito importante uma vez que aumenta a quantidade de informação direta transmitida.

2.4.2. Gestão e partilha de conhecimento

No contexto das OV, o principal problema associado à partilha de informação e conhecimento prende-se com a com a falta de interações pessoais entre os parceiros que leva à falta de confiança e motivação para partilhar ideais (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016).

Assim, a comunicação organizacional tem de ser adaptada a estas condições para que seja possível responder à flexibilidade e mudanças de ambiente (Bruma, 2014). Em tal ambiente, é essencial que os gestores consigam encontrar uma maneira de superar as barreiras de comunicação e apoiar os membros da equipa para que se possa estabelecer a cooperação contínua e diária troca de informações (Kimble, 2011).

Para Galeano (2005) os tipos de conhecimento podem ter diferente importância de acordo com os diferentes atores numa OV ou VBE. Para este autor, papéis como o *broker* são uma fonte importante de conhecimento tácito porque tem de existir uma certa sensibilidade que lhe permita encontrar as melhores oportunidades de negócio que só pode ser adquirida com base em experiências. Por outro lado, atores como o administrador ou o planeador da organização são focados na gestão de projetos e desenvolvimento das oportunidades, sendo muito importante o conhecimento explícito e objetivo para a análise de dados na gestão do conhecimento (Galeano, 2005).

Segundo Burma (2014) a gestão do conhecimento implica um processo de produção de nova informação que seja útil para desenvolver o conhecimento existente, de classificação da informação que consiste na organização da mesma para que esta se encontre disponível para os

utilizadores que quiserem aceder. Este autor acrescenta, ainda, que a transferência e partilha de informação é um dos processos mais importantes e inclui a disseminação da nova informação ao levar a informação aos stakeholders e ao exterior da organização, sendo importante garantir uma cultura de de partilha de conhecimento ao longo da organização.

O uso de tecnologia na gestão de conhecimento é crucial, sendo que para suportar uma OV podem ser destacadas ferramentas como a internet, telecomunicações, correio eletrónico e videoconferências (Pang 2010).

2.4.3. Partilha do conhecimento e o capital social

Dentro do paradigma do capital social é evidente a importância das redes sociais para os indivíduos, sendo necessário recorrer ao conceito de conhecimento partilhado ou coletivo (Widén-Wulff e Ginman 2004). Assim, a gestão do conhecimento deve considerar que a componente social é essencial para a partilha de conhecimento, sendo evidenciado através do capital social (Pang 2010).

Segundo Inkpen e Tsang (2005), Pang (2010) e Widén-Wulff e Ginman (2004) a partilha ou transferência de conhecimento está associada às três dimensões do capital social:

- i. Relativamente à dimensão estrutural, as ligações e estabelecimento de uma rede facilitam as interações entre os membros, fornecendo um canal de para a troca de conhecimento. A configuração da rede também influencia a partilha de conhecimento, sendo que a descentralização e a inexistência de uma hierarquia potenciam a criação de relações e fácil partilha entre os membros.
- ii. No que diz respeito à dimensão cognitiva, os objetivos partilhados facilitam a criação de mecanismos de ligação que permitem a partilha de conhecimento integrado. O facto de existir uma cultura e valores partilhados também é um fator importante pois quando existe a transferência ou partilha de conhecimento é importante que todos os membros compreendam a informação da mesma forma e a saibam utilizar.
- iii. Por último, relativamente à dimensão relacional a confiança e a criação de normas e obrigação facilitam a partilha de conhecimento, conferindo aos membros uma segurança e diminuição do risco e incerteza, estando mais dispostos a partilhar.

Assim, é evidente que a gestão e partilha de conhecimento requer um processo contínuo a tanto a nível da configuração da rede como a nível da cultura organizacional que promova o sentimento de segurança e confiança entre os colaboradores.

2.5. Quadro Conceptual

Após a realização da revisão de literatura é importante que sejam sintetizados os principais tópicos emergentes e de interesse para a realização do trabalho de investigação. Neste sentido, irá ser realizada a síntese da revisão de literatura da qual irão emergir os aspetos mais relevantes e que irão permitir formular as principais proposições que irão suportar o Quadro Conceptual (*vide* Figura 2. 4. Quadro Conceptual (elaborado pelo autor)).

2.5.1. Síntese da Revisão de Literatura

Nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a um mercado onde as mudanças são uma constante e onde o paradigma das redes de colaboração se apresenta promissor, levando à maximização dos resultados organizacionais através da partilha de recursos tanto físicos como de conhecimento (*vide secção* 2.1. Rede de Colaboração). Neste contexto, emergiu o conceito das OV que são redes de curto prazo onde as empresas colaboram, para responder a uma oportunidade de negócio e para a obtenção de um objetivo comum (*vide secção* 2.1.2. Organização Virtual (OV)). Para que as organizações se consigam configurar mais facilmente é necessário que estejam prontas para colaborar, ou seja, que exista um ambiente de criação virtual (VBE) onde são criadas as bases de confiança, infraestruturas comuns e onde haja o suporte à criação das OV (*vide secção* 2.1.3. Ambiente de Criação Virtual (VBE)). Desta forma, quando surge uma oportunidade, já existem as condições iniciais de colaboração que permitem a criação de organizações virtuais dinâmicas (*vide secção* 2.2. Criação de uma OV Dinâmica). Assim surge a primeira proposição:

P1: “A criação de uma OV num VBE facilita a criação de relações entre os membros de forma mais rápida”.

Aquando a criação de uma OV é evidente que para além das infraestruturas e funcionalidades tecnológicas, os recursos humanos desempenham um papel fundamental na gestão da rede de colaboração (*vide secção* 2.1.3.3. Sistema de Gestão do VBE). As questões relacionadas com os recursos humanos predem-se não só a definição dos principais atores, papéis e tarefas associadas (*vide secção* 2.1.3.1. Atores e Papéis), mas também com as relações que eles criam

para que a rede de colaboração trabalhe de uma forma eficaz e cumpra o seu objetivo principal que é a partilha de recursos, informação e conhecimento. De acordo com o referido, foram formuladas as seguintes proposições:

P2: “Os RH têm um papel essencial no sucesso da rede de colaboração, sendo necessário definir os atores, papéis e responsabilidades de cada membro da rede de colaboração”.

P3: “A existência de valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns que permitam a colaboração são as condições base para o desenvolvimento das OV”.

Neste contexto, o conceito de capital social fornece uma ferramenta para perceber o conjunto de relações criadas entre as organizações e como estas estão socialmente integradas (*vide secção 2.3.1. Conceito de Capital Social*). O capital social apresenta três dimensões: Estrutural, relacionada com aspetos da estrutura das ligações, interações e relações que os membros são capazes de estabelecer (*vide secção 2.3.2.1. Dimensão Estrutural*); Relacional, referente às interligações pessoais que são desenvolvidas através de relações de confiança, obrigações e relações de reciprocidade entre os membros da rede (*vide secção 2.3.2.1. Dimensão Estrutural*) e Cognitiva que está relacionada com o desenvolvimento de valores, interpretações e uma visão partilhada (*vide secção 2.3.2.3. Dimensão Cognitiva*).

Embora sejam distintas, é essencial que exista uma combinação destas dimensões. A criação de interligações fortes entre os diferentes parceiros permite que os indivíduos se conheçam melhor, fazendo com que se sintam não só mais dispostos a cooperar e confiar uns nos outros como também ajuda no desenvolvimento de valores e objetivos comuns. Por outro lado, a existência de valores e objetivos partilhados aumentam a capacidade que os indivíduos têm de confiar uns nos outros uma vez que esperam que os parceiros queiram atingir os objetivos comuns (*vide secção 2.3.2.4. Interações entre as Dimensões*). Desta forma surgem as proposições seguintes:

P4: “A existência de uma visão e objetivos partilhados leva ao aumento da confiança”

P5: “A existência de interligações fortes aumenta a disposição para confiar nos parceiros”

P6: “A existência de interligações fortes ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos partilhados”

P7: “A confiança aumenta a disposição para partilhar e cooperar e pode atuar como os tradicionais mecanismos de controlo, permitindo diminuir o risco de “conflito de interesses” e resolução de conflitos”

P8: “A criação de normas, regras e procedimentos ajudam a uniformizar o comportamento dos indivíduos, tornando as equipas mais homogéneas”.

O capital social também se apresenta como um facilitador na transferência de conhecimento e informação entre os vários membros de uma OV (*vide secção 2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV*). As ligações e estabelecimento de uma rede facilitam as interações entre os membros, fornecendo um canal para a troca de conhecimento. A visão e objetivos partilhados facilitam a criação de mecanismos de ligação que permitem a partilha de conhecimento integrado, pois quando existe a transferência ou partilha de conhecimento todos os membros têm de compreender a informação da mesma forma. Por último, a confiança e a criação de normas e obrigações facilitam a partilha de conhecimento, conferindo aos membros uma segurança e diminuição do risco e incerteza, estando mais dispostos a partilhar (*vide secção 2.4.1. Criação de Conhecimento*). Assim, surgem as seguintes proposições:

P9: “As interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de troca de informação levando ao aumento da partilha de conhecimento entre os membros”

P10: “A existência de visão, objetivos e valores partilhados leva à criação de um sistema de linguagem comum que permite que os membros compreendam o conhecimento e informação partilhada”.

P11: “O conhecimento é mais facilmente transferido quando existe confiança entre os membros”.

Por último, é importante salientar que a criação de conhecimento organizacional é um processo contínuo tanto a nível da configuração da rede como a nível da cultura organizacional que promova o sentimento de segurança e confiança entre os colaboradores, fortalecendo a criação e desenvolvimento da rede de colaboração (*vide secção 2.4.1. Criação de Conhecimento*).

P12: “A criação de conhecimento organizacional é reforçada através da externalização do conhecimento tácito individual em explícito coletivo”

P13: “A gestão do conhecimento é um processo contínuo que permite o fortalecimento da rede de colaboração”.

2.5.2. Quadro Conceptual

A construção de um quadro conceptual permite aos investigadores definir o conceito, mapear a pesquisa e sintetizar de forma esquemática os aspetos relevantes que emergiram da revisão de literatura (Rocco e Plakhotnik, 2009). Assim, com base nas proposições acima referidas que representam síntese das evidências mais relevantes, foi construído o seguinte Quadro Conceptual.

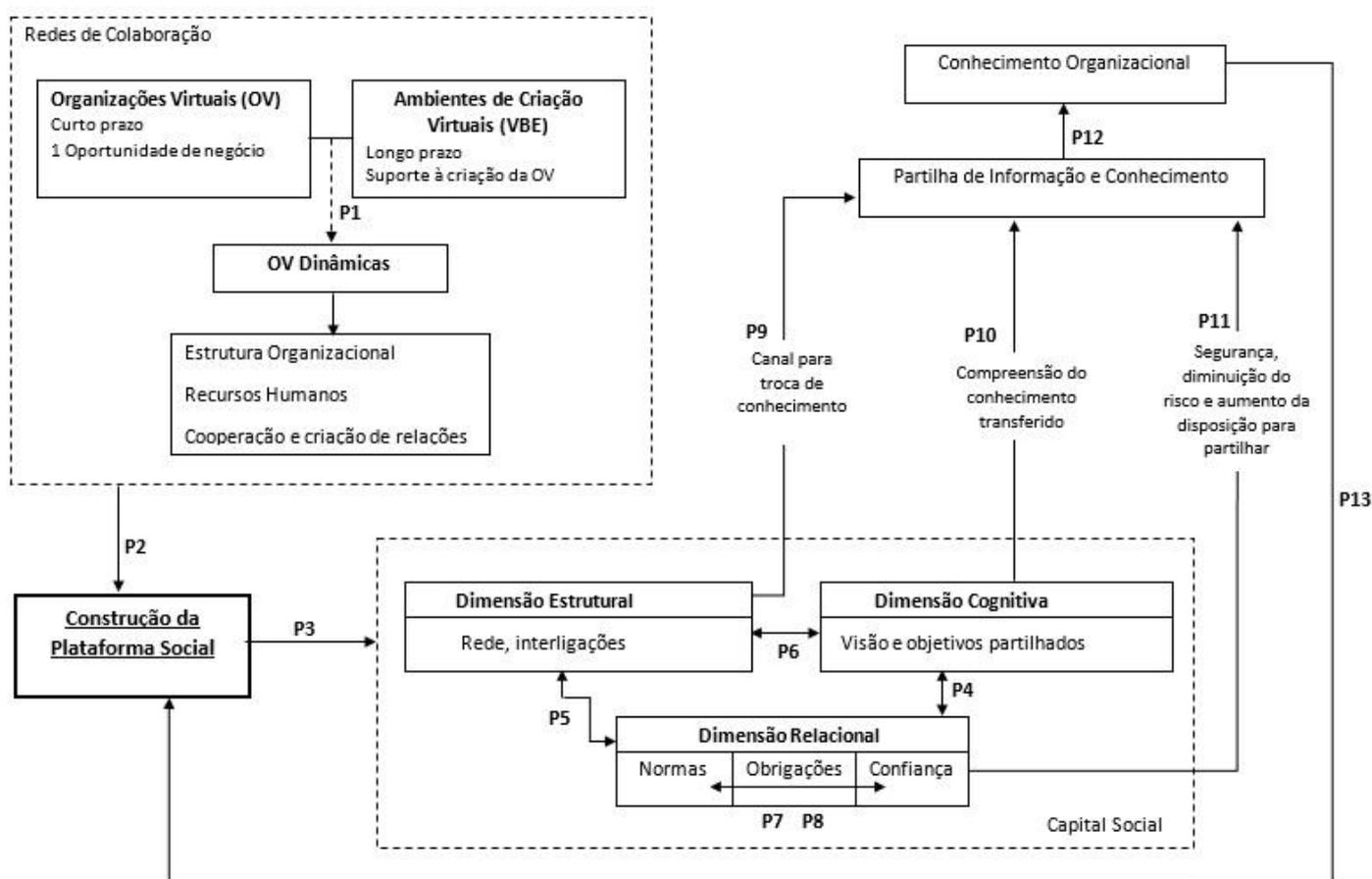


Figura 2. 4. Quadro Conceptual (elaborado pelo autor)

Capítulo 3 – Metodologia

Este capítulo inclui a metodologia de pesquisa da dissertação que pretende descrever e explicar como a investigação será conduzida, salientando os métodos e estratégias que serão utilizados com o intuito de responder às questões de investigação e atingir os objetivos inicialmente definidos.

3.1. Abordagem e Método de Investigação

Para a realização da investigação é necessário explicar a forma como a pesquisa vai ser conduzida, ou seja, é essencial definir a abordagem e o método.

Existem diversas abordagens que podem ser utilizadas para a condução da investigação. A abordagem dedutiva está relacionada o desenvolvimento de uma teoria e de hipóteses ou proposições para que, posteriormente, seja possível desenhar uma estratégia que permita “testar a teoria” (Bryman e Bell, 2015). Por outro lado, a abordagem indutiva está relacionada com a “construção da teoria”, com base na recolha de dados e o desenvolvimento de uma teoria como resultado da análise dos mesmos (Saunders et al., 2009). Por último, a abordagem abdução trata-se de um processo de formulação de hipóteses para explicar factos tendo como fundamento bases teóricas que servem de interface para os factos observados (Richardson e Kramer, 2006).

Para esta investigação foi escolhida a abordagem dedutiva uma vez que o objetivo da dissertação é a determinação dos requisitos necessários para a construção de uma plataforma social de uma organização virtual dinâmica com especial foco no sector das PAM, em Portugal.

De forma a atingir os objetivos iniciais desta dissertação foi utilizado a abordagem qualitativa. Segundo Bryman e Bell (2015), a essência deste tipo de investigação é o facto de fornecer uma descrição completa e detalhada da investigação, ser subjetiva e facultar as principais características dos eventos e fenómenos no seu contexto natural.

3.2. Estratégia de Investigação

O objetivo principal da presente dissertação passa pela compreensão dos fenómenos que auxiliam a criação de uma plataforma social. Este trabalho constitui um estudo exploratório, em que se “pretende clarificar a compreensão de um determinado fenómeno ou problema cuja natureza pode não ser clara” (Saunders et al., 2009:139).

Assim, é essencial definir a estratégia que mais se adequa ao tipo e método de estudo em questão. Existem diversas estratégias de investigação que permitem conduzir o estudo de forma a ir ao encontro das questões de investigação e atingir os objetivos inicialmente propostos, sendo necessário escolher se o estudo será conduzido através de um ensaio, de um estudo de caso ou através da aplicação de um *survey* (Saunders et al., 2009). Para a realização da presente dissertação foi escolhida a estratégia do Estudo de Caso.

3.2.1. Revisão Sistemática da Literatura

Segundo Boland et. al. (2014) a Revisão Sistemática está desenhada para localizar, avaliar e sintetizar as melhores evidências relacionadas com uma questão de investigação ou tópico em específico de forma a fornecer respostas baseadas nas evidências. Saunders et al. (2009), defendem que este tipo de estratégia tem a sua utilidade quando se pretende sintetizar e realçar os tópicos mais relevantes que emergem de uma revisão de literatura mais profunda.

Boland et al. (2014), acrescentam que esta estratégia tem passos bem definidos para ser construída: definição da problemática e das questões de investigação, identificação das evidências relevantes da revisão, sintetização dos factos e conclusões.

Para a realização desta dissertação foi efetuada uma revisão de literatura profunda relativamente ao tópico das Redes de Colaboração e de todos os requisitos a nível social que lhes estão atribuídos (*vide* Capítulo 1 – Introdução). Após a recolha de toda a informação foram formuladas as proposições que continham as evidências mais relevantes para a investigação (*vide* 2.5.1. Síntese da Revisão de Literatura) e construído o Quadro Conceptual que sintetiza, em conjunto com as proposições, as principais conclusões obtidas ao longo da revisão de literatura (*vide* 2.5.2. Quadro Conceptual).

3.2.2. Estudo de Caso

Para a realização da investigação em causa a estratégia escolhida foi o estudo de caso. Esta estratégia tem como objetivo reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real como por exemplo, os comportamentos de indivíduos e organizações ou os processos de gestão e processos organizacionais (Saunders et al., 2009; Yin, 2009).

Para Yin (2009), os estudos de caso identificam-se mais com pesquisas qualitativas e pretendem explorar questões não só relacionadas com o termo “o quê”, mas também perceber o “como” e o “porquê” dos acontecimentos de forma a fornecer uma explicação detalhada sobre o

fenómeno que se pretende analisar. Segundo Yin (2009) o investigador uma das decisões que o investigador têm de tomar aquando a realização de um estudo de caso prende-se com o *design* do mesmo. Assim, é essencial determinar se irá efetuar um único estudo ou utilizar o método de múltiplos estudos de caso.

Yin (2009) e Saunders et al. (2009) defendem que por um lado, os estudos de caso múltiplos são mais robustos pois permitem fazer não só uma análise individual, como uma análise comparativa com os outros casos, permitindo identificar padrões que fornecem os *inputs* para a formulação de hipóteses ou teoria. Por outro lado, os mesmo autores defendem que um estudo de caso único pode ser útil quando este é representativo, típico ou fornece uma oportunidade para estudar um acontecimento, setor ou negócio em específico. Assim, Yin (2009), sintetiza os vários tipos de *design* em quatro grupos de acordo com as unidades de análise, como representado na Figura 3. 1. Tipos Básicos de Design de Estudos de Caso (adaptado de Yin, 2009).

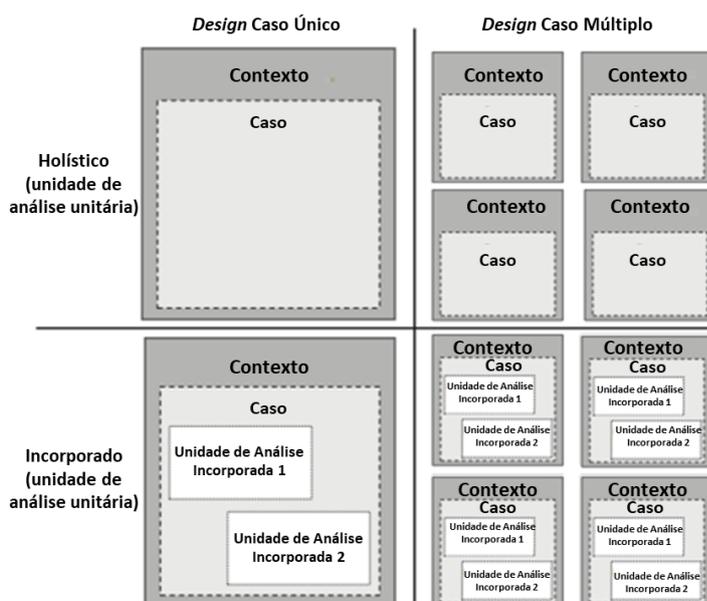


Figura 3. 1. Tipos Básicos de Design de Estudos de Caso (adaptado de Yin, 2009)

Para a realização da presente dissertação, foi escolhido um estudo de caso único – Projeto EPAM. A decisão de escolher um estudo de caso único tem como base o racional de ser um caso representativo de uma situação no setor que revela uma forte componente de empreendedorismo e promoção da colaboração do sector das PAM em Portugal, sendo um fator importante para o desenvolvimento da dissertação.

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

De forma a responder às questões de investigação inicialmente formuladas é essencial recolher dados que nos permitam obter a informação necessária para o fazer. De forma geral, existem dois tipos de dados: secundários e primários.

A utilização de dados previamente recolhidos para outro propósito – dados secundários – apresenta-se vantajosa na medida em que a qualidade e a rapidez de recolha são normalmente bastante elevadas (Saunders et al., 2009). Neste sentido, foram recolhidos dados secundários através do estudo sobre este sector em Portugal que impulsionou a realização da presente tese (*vide secção 1.1. Enquadramento*) e os *websites* do projeto EPAM que permitem compreender o projeto que é alvo do estudo de caso da presente dissertação.

Yin (2009) defende que uma das técnicas mais vantajosas para a recolha de dados quando utilizada a estratégia do estudo de caso é a utilização de entrevistas, diversas formas de estruturar uma entrevista: i) estruturada; ii) semi-estruturada; iii) não-estruturada. Para Saunders et al. (2009) e Yin (2009), o primeiro tipo de entrevista é direcionado para estudo descritivos para identificar meios de atingir caminhos generalizados ou como forma de obter dados mais estatísticos. Segundo o mesmo autor, as entrevistas semi-estruturadas ou não estruturadas são particularmente úteis para perceber o “porquê” e o “como” dos acontecimentos, onde a maioria das questões podem ser abertas de forma a perceber a natureza dos acontecimento.

Assim, para a realização da presente dissertação foi escolhido o método da entrevista semi-estruturada. Este tipo de instrumento de recolha de dados é mais ajustado a investigações exploratórias onde os resultados finais são de carácter qualitativo (Saunders et al., 2009; Yin, 2009).

3.4. Ferramenta de Análise

De forma a realizar o tratamento e análise da entrevista serão utilizadas várias técnicas, nomeadamente a Transcrição da entrevista, a Categorização e a Codificação.

A primeira fase de análise da entrevista será a sua transcrição cujo propósito será a recolha de informação. Este método pretende que seja registada todos os momentos da entrevista de forma a converter as palavras “faladas” em palavras “escritas” para serem analisadas posteriormente (Sutton e Austin, 2015).

A segunda fase de análise é a determinação das Categorias que pretendem organizar o “material” recolhido durante as entrevistas de acordo com uma lógica de análise (Schmidt, 2004). Segundo a autora, esta categorização pode ser feita de acordo com o significado de palavras, regras linguísticas ou de acordo com as questões, temas e estrutura da investigação.

A última fase de análise é denominada Codificação e passa pela transformação dos dados em bruto em informação útil através da agregação e enumeração do conteúdo segundo uma lógica de análise definida (Bardin, 2014). Sutton e Austin (2015) acrescentam que a codificação se refere à identificação de tópicos, assuntos, semelhanças e diferenças que os participantes vão identificando ao longo da entrevista.

Assim, para a realização da análise qualitativa da entrevista serão utilizadas as técnicas referidas anteriormente.

Capítulo 4 – Estudo de Caso

Neste capítulo será apresentada a forma que permitiu a recolha dos dados necessários para a análise do estudo de caso. Em primeiro lugar, irá ser feita uma breve descrição do projeto EPAM que é objeto do estudo em causa e posteriormente irá ser construído um guião de entrevista para recolher as informações sobre a temática em estudo – Requisitos Sociais necessários à construção de OV Dinâmicas – com foco no projeto EPAM e no setor das PAM.

4.1. Estudo de Caso: Projeto EPAM

O projeto EPAM – Empreender na Fileira das PAM em Portugal – foi criado em 2011 pela Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura (ADCMoura) impulsionada pelo Programa da Rede Rural Nacional, sendo a primeira responsável pela coordenação do projeto.

Esta iniciativa surgiu após a construção de um plano de ação e planeamento de várias atividades e encontros promovidos pela ADCMoura com os produtores do setor, desde 2009. Assim, em Novembro de 2011, o projeto EPAM foi criado através da sua apresentação no site e cujos principais objetivos passavam pela consolidação da rede nacional, realização de encontros locais, promoção interna e externa e o desenho de projetos colaborativos, pretendo que existisse uma relação entre a produção e a investigação.

Desde então o projeto tem crescido e atualmente assume-se como um projeto de desenvolvimento rural assente numa plataforma *online* inovadora cujo principal objetivo passa por criar uma rede de conhecimento entre as várias associações, produtores, empreendedores, vendedores e outras entidades do sector das PAM em Portugal.

Os objetivos do projeto passam por desenvolver uma rede nacional de produção e comercialização de PAM, promover o empreendedorismo crítico e a capacitação dos agentes, aprofundar, difundir e construir conhecimento/ informação sobre a fileira e capitalizar a experiência e desenvolver recomendações ao nível político.

Assim, os principais eixos de atuação deste projeto são: o conhecimento, através da documentação e partilha das melhores práticas e inovações no mercado e da criação de uma base de dados para o setor; o relacionamento, através da realização de encontros locais e nacionais; informar, através da publicação e disseminação de noticiais, criação de manuais com as melhores práticas e documentações de apoio à produção das PAM e treinando os agentes do desenvolvimento rural; potenciar, colaborando com o setor público em assuntos relacionados com o desenvolvimento rural, desenvolvendo competências para vendas e marketing dos produtos.



Figura 3. 2. Eixos de Trabalho do Projeto EPAM (adaptado de ADCMoura, 2011)

O projeto também pretende fomentar as relações criadas entre as associações, produtores e empreendedores do sector. Através da realização de reuniões locais e nacionais, *workshops* técnicos, fóruns de discussão e aprendizagem onde são partilhadas experiências entre os diversos participantes.

Por último, é possível que os produtores do sector das PAM se inscrevam no site. Desta forma as suas empresas ou associações e a localização ficam visíveis, sendo mais facilmente identificados por potenciais interessados (compradores ou empreendedores).

Como referido anteriormente, o projeto é coordenado pela ADCMoura que é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, com sede em Moura. Esta Associação tem como principal objetivo apoiar e promover o desenvolvimento sustentável do concelho de Moura e de outras regiões alentejanas, em diversas áreas como a formação, educação ambiental, empreendedorismo e criação de empresas, entre outras iniciativas.

4.2. Guião de Entrevista

A entrevista é um instrumento privilegiado nos estudos que seguem uma abordagem qualitativa, sobretudo a entrevista semiestruturada ou parcialmente estruturada, por ser um modo de comunicação que permite recolher informações sobre o fenómeno e as suas tendências (Saunders et al, 2009). No entanto, a entrevista não é fácil de conduzir; requer conhecimento de técnicas específicas e um treino intensivo para que da mesma se possam extrair resultados. A entrevista é intencional e possui um objetivo, por esse motivo o entrevistador deverá estar munido de um guião, isto é, um documento onde estejam registados os pontos mais importantes sobre os quais pretende questionar o entrevistado. Neste sentido, procurou-se desenvolver uma entrevista do tipo semiestruturada, que é normalmente conduzida com base em tópicos específicos a partir dos quais se criam questões. Assim, foi construído um guião que assegura a obtenção das informações pretendidas, através de uma estratégia semidirecta, pela qual os conjuntos temáticos estão apresentados de uma forma sequencial. Para que fosse possível cobrir todas as questões de investigação e proposições identificadas, foi construído um quadro que suporta o guião da entrevista usada neste estudo.

A construção do quadro tem por base a descrição das proposições inicialmente formuladas, dividindo-as de acordo com as variáveis e relações que constituem cada uma das proposições. De forma a explicar a construção do mesmo, será apresentado o exemplo de uma proposição (P1), sendo que foi elaborado o mesmo racional para todas as outras proposições e que se encontra em anexo (Anexo 1 – Explicação das Proposições).

Assim, a proposição P1, afirma que “A criação de uma OV num VBE facilita a criação de relações entre os membros de forma mais rápida”.

Foi efetuada a divisão da proposição em variável independente, ou seja, que não depende de uma segunda para que seja verdadeira; a variável dependente da primeira e a relação estabelecida entre as duas variáveis. Foi, ainda, explicado significado de cada uma das variáveis de acordo com a Revisão de Literatura efetuada.

Variável Independente: “A criação de uma OV num VBE”

Como foi abordado na revisão de literatura, o processo de criação de uma OV inicia-se na fase e Operação do VBE (*vide secção 2.1.3.2. Ciclo de Vida do VBE*), durante a operação do mesmo, existem vários processos a desenvolverem-se que permitem a criação da OV (*vide secção 2.2. Criação de uma OV Dinâmica*). Assim, de forma resumida, para o termo “criação da OV” serão consideradas as seguintes atividades: identificação e caracterização da oportunidade de negócio; procura e seleção de parceiros; negociação e a contratação.

Variável Dependente: “relações entre os membros”

As relações desenvolvidas pelos diversos membros que compõem uma OV podem ser relações pessoais, relações de confiança, relações sociais e de reciprocidade, como abordado ao longo da revisão de literatura (*vide secção 2.3.1. Conceito de Capital Social, 2.3.2. Dimensões do capital social, 2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV*).

Relação estabelecida: “facilita a criação”

A criação das relações acima referidas pode ser um processo complicado devido às potenciais divergências entre os parceiros (*vide secção 2.1.2.2. Gestão da OV*) e que podem ser simplificados caso exista um ambiente base onde sejam criadas as condições iniciais que potenciam a criação dessas mesmas relações (*vide secção 2.2. Criação de uma OV Dinâmica*).

Requisitos Sociais para a Criação de uma OV Dinâmica: O caso das PAM.

Após efetuado este processo para todas as proposições que se encontra em anexo (*vide* Anexo 1 – Explicação das Proposições), foi construído o Quadro 1 que serve de suporte ao Guião de Entrevista (*vide* Anexo 2 – Guião para a Entrevista).

QI	Proposições	Variáveis e Relações		Dimensão	Medidas	Questões
Q2a	P1: “A criação de uma OV num VBE facilita a criação de relações entre os membros de forma mais rápida”.	Independente	“A criação de uma OV num VBE”	Operação do VBE	Assistência à criação da OV: • Identificar uma oportunidade de negócio no sector; • Procura e seleção de parceiros com competências; • Negociação de contratos;	Quando pensamos na possibilidade da criação de uma parceira/formação de uma OV, considera que a existência de uma plataforma que desse assistência a esse processo seria vantajoso? Os produtores/empreendedores/etc.. estariam interessados em fazer parte dessa mesma plataforma? Quais as principais atividades que seriam importantes começar a realizar nessa plataforma para garantir a assistência da criação de uma OV? Perguntar se faz sentido/é possível no setor das PAM e se sim, que empresas? Em caso afirmativo quem poderia ser responsável por isto?
		Dependente	“relações entre os membros”	Confiança; Colaboração	Frequência de contacto: fóruns, <i>workshops</i> , eventos promovidos pelo projeto EPAM/ADCMoura	Em que medida os eventos, fóruns e <i>workshops</i> realizados aproximam os diversos produtores registados no site/projeto EPAM? Dos eventos todos promovidos pelo EPAM/ADCMoura tem conhecimento de alguma oportunidade de negócio que tenha surgido ou oportunidades de parceria entre os participantes?
		Relação	“facilita a criação”	-	-	-
Q1a	P2: “Os RH têm um papel papel essencial no sucesso da rede de colaboração, sendo necessário definir os atores, papéis e responsabilidades de cada membro da rede de colaboração”.	Independente	“Os RH”	Atores Papéis	<u>Atores</u> : Produtores, associações de produtores, transformadores, importadores e exportadores e Organismos Privados de Controlo e Certificação; Possíveis fornecedores de novas tecnologias tecnologias de secagem, produção, colheita ou armazenamento. <u>Papéis</u> : Membro, administrador, broker, planeador, coordenador, mediador, consultores, fornecedores de serviços externos, governador.	No caso do sector das PAM, quais seriam os principais atores que deveriam constituir uma RC? Dos papéis identificados como sendo os principais num VBE/OV, quais os que fazem sentido no sector? Quais são os papéis que cada um dos atores (identificados na “primeira questão”) devem desempenhar? No sector em específico, considera que esta distribuição de papéis é intuitiva/fácil de fazer? Ou seja, os diferentes atores têm consciência das suas competências e como contribuem melhor para o processo de criação e transformação das PAM.

Requisitos Sociais para a Criação de uma OV Dinâmica: O caso das PAM.

		Dependente	“sucesso da rede de colaboração”		<p>Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação e Caracterização da oportunidade- broker; • Planeamento/Identificação das competências necessárias e papéis- broker e planeador; • Procura e seleção dos parceiros- broker, planeador e membros do VBE; • Negociação- planeador; • Planeamento detalhado/modelação dos processos de negócio, atribuição de papéis e responsabilidades e dos princípios; partilhados- planeador e membro do VBE; • Contratação- membro do VBE, coordenador da OV e planeador; • Lançamento da Ov/ativação dos serviços/notificação dos membros do VBE da criação de uma nova OV- coordenador da OV, membros do VBE, administrador VBE. <p>Tarefas atribuídas de acordo com as competências de cada ator.</p>	Quais os papéis/atores que devem desempenhar essas tarefas?
		Relação	“têm um papel essencial”	-	-	-
Q2a Q2b	P3: “A existência de valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns que permitam a colaboração são as condições base para o desenvolvimento das OV”.	Independente	“valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns que permitam a colaboração”	Direção/estratégia do negócio	Definição dos valores; Definição dos objetivos de negócio (p.exemplo: tipo de criação que se vai fazer: plantas frescas, secas, viveiros, etc...).	Quais são os principais valores que os empreendedores/organizações têm? (cooperação, colaboração, etc..)? Quais são os principais requisitos para que uma parceria entre produtores/empreendedores ou associações tenham sucesso? A existência de um objetivo de negócio comum e os parceiros confiarem no trabalho do outro é suficiente?
		Dependente	“desenvolvimento das OV”	Operação do VBE	Fase de planeamento e procura de parceiros e Fase negociação (apoiadas pelo VBE, caso exista)	Em que fases do desenvolvimento de uma OV é importante definir os objetivos do negócio? Se tiver num VBE devem ser definidos antes ou só após os parceiros se encontrarem selecionados?
		Relação	“são as condições base”	-	-	-
Q2a Q2b	P4: “A existência de uma visão e objetivos partilhados leva ao aumento da confiança”	Independente	“A existência de visão e objetivos partilhados”	Direção/estratégia do negócio	Definição dos objetivos de negócio (p.exemplo: tipo de criação que se vai fazer: plantas frescas, secas, viveiros, etc...); Estratégia de desenvolvimento de tecnologias novas de secagem, colheita, conversação ou transformação das PAM.	-
		Dependente	“confiança”	Atitude	Capacidade dos membros confiarem no parceiro de outra organização.	Como é que os membros de uma organização virtual conseguirão construir relações de confiança inicial que possibilitem o trabalho conjunto? Os objetivos e visões partilhadas são suficientes? (um pouco repetir a pergunta de cima.) Que ações considera que incentivam a criação, aumento e manutenção da confiança?
		Relação	“leva ao aumento”	-	-	-

Requisitos Sociais para a Criação de uma OV Dinâmica: O caso das PAM.

Q2a Q2b	P5: "A existência de interligações fortes aumenta a disposição para confiar nos parceiros".	Independente	"A existência de interligações fortes"	Confiança; Colaboração.	Contactos frequentes através de fóruns, <i>workshops</i> , eventos promovidos pelo projeto EPAM/ADCMoura	Considera que a existência de fóruns, <i>workshops</i> promove um ambiente de colaboração entre os participantes? Pensa que estes eventos contribuem para a construção de relações colaborativas e de confiança entre os participantes? Que até podem despoletar oportunidades futuras de colaboração em projetos pessoais?
		Dependente	"confiar nos parceiros"	Atitude	Capacidade dos membros confiarem no parceiro de outra organização.	-
		Relação	"aumenta a disposição para"	-	-	-
Q2a Q2b	P6: "A existência de interligações fortes ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos partilhados".	Independente	"A existência de interligações fortes"	Confiança; Colaboração	Contactos frequentes através de fóruns, <i>workshops</i> , eventos promovidos pelo projeto EPAM/ADCMoura.	-
		Dependente	"valores e objetivos partilhados"	Direção/estratégia do negócio	Definição dos objetivos de negócio (p.exemplo: tipo de criação que se vai fazer: plantas frescas, secas, viveiros, etc...) Estratégia de desenvolvimento de tecnologias novas de secagem, colheita, conversação ou transformação das PAM	Como podem ser definidos estes objetivos e valores comuns? E qual o papel dos contactos e comunicação frequente entre os parceiros?
		Relação	"ajudam o desenvolvimento"	-	-	-
Q2d	P7: "A confiança aumenta a disposição para partilhar e cooperar e pode atuar como os tradicionais mecanismos de controlo, permitindo diminuir o risco de "conflito de interesses" e resolução de conflitos".	Independente	"confiança"	Atitude	Capacidade dos membros confiarem no parceiro de outra organização.	Na sua opinião, quais são os principais tipos de conflitos que podem emergir de uma parceria neste sector? Como podem os membros ultrapassar isto? A confiança que vão criando é um mecanismo de resolução de conflitos suficiente?
		Dependente	1. "partilhar e cooperar" 2. diminuir "risco de "conflito de interesses" e resolução de conflitos"	Colaboração	Capacidade dos parceiros cooperarem e se ajudarem a atingir objetivos comuns.	A cooperação entre parceiros é inata neste sector, com uma considerável componente de partilha, ou surge apenas quando há algum problema a resolver?
		Relação	1. "aumenta a disposição para" 2. "pode atuar como os tradicionais mecanismos de controlo"	-	-	-
Q2d	P8: "A criação de normas, regras e procedimentos ajudam a uniformizar o comportamento dos indivíduos, tornando as equipas mais homogéneas".	Independente	"normas, regras e procedimentos"	Direção/estratégia de negócio	Regras, Normas e Procedimentos de trabalho, como a forma de fazer a colheita, secagem e todo o processo de transformação das PAM bem definidos.	Normas e procedimentos formalizados ajudam na aproximação dos parceiros de trabalho? Como é possível criar estas normas e regras numa RC? Quem as poderia definir?
		Dependente	"as equipas mais homogéneas"	Direção/estratégia de negócio	Consciência dos processos de trabalho e com os mesmos métodos de trabalho.	Como é possível obter uma homogeneização dos parceiros para conseguirem trabalhar em conjunto?
		Relação	"ajudam a uniformizar o comportamento dos indivíduos"	-	-	-

Requisitos Sociais para a Criação de uma OV Dinâmica: O caso das PAM.

Q2c Q3a	P9: "As interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de troca de informação levando ao aumento da partilha de conhecimento entre os membros"	Independente	"As interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de troca de informação"	Contacto	Workshops, encontros de produtores, formações e demonstrações; fóruns de discussão.	Qual é a principal forma de comunicação no sector? Os fóruns criados no projeto EPAM podem funcionar como um canal de comunicação que aproxima os seus membros?
		Dependente	"partilha de conhecimento entre os membros"	Partilha	Troca de experiências e conhecimentos aprendidos/adquiridos	Nestes fóruns, workshops, etc.. são trocadas experiências e informações relevantes que façam aumentar o conhecimento dos participantes sobre o sector? E depois nos fóruns essa informação/conhecimento aprendido pode ser partilhada para outros membros que não tenham?
		Relação	"levando ao aumento"	-	-	-
Q3b	P10: "A existência de visão, objetivos e valores partilhados leva à criação de um sistema de linguagem comum que permite que os membros compreendam o conhecimento e informação partilhada".	Independente	1. "A existência de visão, objetivos e valores partilhados" 2. "Sistema de linguagem comum"	Direção; Compreensão.	Consciência dos processos de trabalho e com os mesmos métodos de trabalho. Conseguir utilizar o conhecimento apreendido.	Como é que a informação pode ser passada aos diferentes parceiros/membros? Como se consegue assegurar que todos os parceiros compreendem e sabem a informação passada?
		Dependente	1. "Sistema de linguagem comum" 2. "conhecimento e informação partilhada"	Compreensão; Partilha.	Troca de experiências e conhecimentos aprendidos/adquiridos .	-
		Relação	1. "levando à criação" 2. "permite que os membros compreendam"	-	-	-
Q3a	P11: "O conhecimento é mais facilmente transferido quando existe confiança entre os membros".	Independente	"confiança"	Atitude	Capacidade dos membros confiarem no parceiro de outra organização.	Existe mais disposição para partilhar conhecimento quando os parceiros confiam uns nos outros? Ou seja, estão confiantes das boas intenções dos parceiros?
		Dependente	"O conhecimento"	Conhecimento Tácito Conhecimento Explícito	<u>Tácito</u> : outros projetos desenvolvidos, formações, workshops. <u>Explícito</u> : Tecnologia utilizada para a secagem, produção, técnicas de cultivo "mais avançadas"/indicadas para cada tipo de plantação.	Quais as principais razões que levam os membros de uma organização/produtores a partilhar conhecimento sobre outros projetos desenvolvidos anteriormente ou mesmo sobre conhecimentos técnicos com outros produtores do mesmo sector?
		Relação	"mais facilmente transferido"	-	-	-
Q3b	P12: "A criação de conhecimento organizacional é reforçada através da externalização do conhecimento tácito individual em explícito coletivo".	Independente	"externalização do conhecimento tácito individual em explícito coletivo"	Conhecimento Tácito Conhecimento Explícito	<u>Tácito</u> : outros projetos desenvolvidos, formações, workshops. <u>Explícito</u> : Tecnologia utilizada para a secagem, produção, técnicas de cultivo "mais avançadas"/indicadas para cada tipo de plantação.	Há espaço para a troca de experiências e conversas informais entre os parceiros ou os eventos são mais à base de formação técnica? Considera que esta partilha de experiências é importante para a criação de conhecimento?
		Dependente	"criação de conhecimento organizacional"	Conhecimento Explícito	Tecnologia utilizada para a secagem, produção, técnicas de cultivo "mais avançadas"/indicadas para cada tipo de plantação.	De que forma pensa que as experiências pessoais podem contribuir para a criação de conhecimento mais "técnico"?
		Relação	"reforço"	-	-	-
Q3b	P13: "A gestão do conhecimento é um processo contínuo que permite o fortalecimento da rede de colaboração".	Independente	"gestão do conhecimento"	Conhecimento organizacional	Recolher informação; Organizar informação; Disponibilizar informação.	O processo de criação de conhecimento é contínuo ou imediato?
		Dependente	"rede de colaboração"	Colaboração	Trabalho conjunto de várias entidades	A criação de conhecimento organizacional é um processo essencial e é objetivo "final" de qualquer parceria/OV?
		Relação	"permite o fortalecimento"	-	-	-

Figura 3. 3. Quadro Auxiliar de Construção do Guião de Entrevista (elaborado pelo autor)

4.3 Recolha e Análise de Dados

Nesta secção será apresentada e analisada a entrevista realizada com o objetivo de analisar o setor das PAM, com foco no estudo de caso do projeto EPAM. O capítulo inicia-se com uma breve descrição da entrevistada e do projeto. Posteriormente será efetuada uma síntese e categorização da entrevista para que seja efetuado um levantamento dos conceitos mais importantes que emergiram em cada uma delas. Por fim, será realizada uma breve conclusão dos resultados obtidos.

4.3.1 Caracterização do Entrevistado e do Projeto

A entrevista foi realizada pela mestranda Joana Soares à Presidente da Assembleia Geral da ADCMoura – Dra. Clara Lourenço – que está responsável pelos projetos realizados no âmbito das Plantas Aromáticas e Mediciniais.

Durante a entrevista foi possível receber informações adicionais sobre o projeto EPAM, nomeadamente, o facto do projeto refletir um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido ao longo de dez anos e que atualmente se encontra consolidado e a ser objeto de atenção a nível nacional e internacional. O projeto é assim reconhecido como uma inovação social em desenvolvimento rural.

A entrevista foi realizada via Skype e gravada com o consentimento da entrevistada. Após a realização da entrevista foi efetuada uma transcrição da mesma que por motivos de confidencialidade e ética profissional não está disponível na presente dissertação.²

4.3.2 Categorização e Síntese da Entrevista

Nesta *secção* a entrevista será sintetizada, tendo por base a transcrição da entrevista efetuada e de acordo com as três Categorias identificadas: i) Estrutura a nível dos RH; ii) Capital Social e ii) Partilha e Gestão do Conhecimento.

4.3.2.1 Estrutura a Nível dos Recursos Humanos

De forma a compreender o papel dos recursos humanos nas redes de colaboração foram elaboradas as questões descritas no guião de entrevista (*vide* Anexo 2 – Guião para a Entrevista).

² Nota: Estes dados podem ser disponibilizados, posteriormente, caso sejam pedidos e com a autorização da entrevistada.

Estas questões estavam em grande parte relacionadas com a identificação dos principais atores que fazem ou poderiam fazer parte de uma rede de colaboração no setor das PAM. Adicionalmente, era pretendido perceber os papéis associados a cada um desses atores e as tarefas desempenhadas por cada.

Relativamente aos atores que poderiam constituir uma rede de colaboração, durante a entrevista foi perceptível que uma rede de colaboração no setor das PAM deve envolver todo o tipo de atores – *“empresas, investigadores, organismos públicos e organismos privados que tenham ligação direta com o tema das plantas aromáticas e medicinais”* – para que possa ter sucesso.

No entanto, quando questionada sobre quais os papéis que cada ator deveria desempenhar, a entrevistada frisou que neste momento o projeto EPAM é gerido apenas por uma pessoa que desempenha todos os papéis enumerados no guião. A responsável pela gestão deste projeto é a própria entrevistada e as atividades que ela desempenham passam pela gestão, administração, procura de novas soluções inovadoras, candidatura a apoios e atividades e a procura por novos projetos, nacionais e internacionais, no âmbito das PAM. Outra das principais tarefas passa pela manutenção e *“funcionamento da plataforma online”*, que é a base onde assenta o projeto.

Quando perguntado se era apenas a entrevistada efetuava estas atividades, não delegando tarefas a nenhuma outra parte, a resposta foi focada na componente financeira. A maior parte do trabalho efetuado no projeto é de âmbito voluntário – *“a não ser que pontualmente exista algum financiamento que permita alargar a equipa”*. A entrevistada fez, ainda, referência à criação do projeto, quando existia financiamento, e existia mais um ator – *“produtor de PAM que funcionava como um consultor e ao mesmo tempo como representante dos produtores”*. No entanto, a falta de financiamento neste setor torna difícil a existência de mais intervenientes, uma vez que todas as atividades de promoção de eventos, investigação implicam custos.

Ao abordar a temática dos atores que poderiam constituir a rede, a entrevistadora fez referência *“à criação de um Centro de Competências das Plantas Aromáticas e Medicinais que é um Protocolo de colaboração [...] assinado por várias entidades, envolvendo infraestruturas de investigação [...] e que tem uma lógica mais formal”*. Ficou ainda perceptível que o Centro de Competências PAM pode vir a ser complementar ao EPAM, uma vez este *“tem uma dimensão mais virada para as empresas que estão a iniciar o negócio, enquanto o CC PAM é uma rede virada para a investigação”*. Assim, estas duas entidades poderiam beneficiar-se mutuamente.

4.3.2.2 Capital Social

Para que fosse possível perceber a importância da dimensão do Capital Social nas redes de colaboração, foi elaborado um bloco de questões descritas no guião de entrevista (*vide* Anexo 2 – Guião para a Entrevista).

Estas questões estavam relacionadas com: i) os fatores de sucesso/insucesso da criação de uma rede de colaboração; ii) o potencial de criação de uma plataforma de apoio (VBE) no sector; iii) a existência de uma direção comum (objetivos e visão partilhada iv) a criação de relações entre os membros de uma rede; v) a confiança; vi) a importância da existência de normas e procedimentos.

i) Fatores de sucesso/insucesso da criação de uma rede de colaboração

De forma a perceber a experiência da entrevistada na integração em parcerias ou redes de colaboração tentou perceber-se um pouco da sua experiência. Ao questionar a entrevistada sobre a sua experiência foi evidente que já tinha participado em vários projetos de colaboração “*não só nas PAM como noutros Projetos*” no âmbito da associação ADCMoura que é uma “*associação de desenvolvimento local para quem a questão da rede de colaboração é todo o alicerce do trabalho que fazemos, seja uma rede de âmbito mais local, seja uma rede de âmbito internacional*”.

Relativamente às principais dificuldades e fatores de sucesso da criação de uma rede de colaboração, a entrevistada focou várias dimensões, designadamente: Financeira, Pessoas, Objetivos e Confiança.

A dimensão Financeira foi abordada como uma das principais dificuldades da criação deste tipo de parcerias no caso das PAM, uma vez que “*há muitas despesas que nós menosprezamos*” e que são importantes. Segundo a entrevistada muitas vezes existe “*uma incapacidade de perceber que quando nos chamam para participar numa reunião ou para dar opiniões, isso implica despesas e associações como nós não têm dinheiro para ir buscar*”, por parte das entidades públicas. Ainda associado à questão financeira, a entrevistada focou o projeto EPAM, que implica “*tempo e dinheiro*” para a manutenção do *site* e eventos criados.

A dimensão das Pessoas foi evidenciada como um dos fatores mais importantes para o sucesso (ou insucesso) da criação de qualquer rede de colaboração. Segundo a entrevistada, “*as pessoas em*

concreto, mesmo que estejamos a falar de instituições [são um fator importante] porque grande parte do trabalho é sustentado numa certa energia positiva que pessoas trazem”.

A dimensão dos objetivos foi apontada como um fator de sucesso inicial, ou seja, a existência de uma consensualização dos objetivos comuns do negócio. Segundo a entrevistada tem de existir uma consciencialização de que ao criar a rede de colaboração existe “*um ganho para todos e que esse ganho é superior pelo facto de estarmos a trabalhar em conjunto*”.

A última dimensão referida como sendo um fator para o sucesso da rede de colaboração é a Confiança. Segundo a entrevistada existe a necessidade de “*instalar um ambiente de confiança para que o processo funcione*”.

ii) Potencial de criação de uma plataforma de apoio (VBE) no sector

Quando questionada sobre a potencialidade de criação de uma plataforma de apoio à criação das redes de colaboração – Organização Virtual – e que seria uma plataforma virtual (VBE) a resposta imediata foi negativa. Segundo a entrevistada “*não basta. O espaço virtual, segundo a minha experiencia, não é suficiente para fazer vingar uma rede de colaboração [neste setor].*” Para a entrevistada a dimensão “*face to face*”, ou seja, o contacto presencial é uma questão importante numa rede de colaboração – “*ainda que depois tenha na internet uma ferramenta importante para se manter, tem que ser acompanhada de um face to face*”.

Para enfatizar a importância desta dimensão, a entrevistada, partilhou uma experiência pessoal quando participou num evento juntamente com várias pessoas de diversos pontos da Europa e onde se abordou a importância da comunicação e contacto pessoal – “[o tema] *estava a ser debatido a um nível já político, mesmo a nível da própria DGAc [Direção Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural] na UE [União Europeia] estava realmente na preocupação de quem estabelece medidas para apoiar as rede de colaboração que essa dimensão não pode ser descurada*”.

Foi, também, discutido o exemplo do projeto EPAM que apesar de ter como base a ferramenta virtual – *website EPAM* – “*toda mobilização [inicial] das pessoas para participar foi feita no terreno.*” Foi desenhada uma metodologia que “*passou pelo desenvolvimento de vários tipos de atividades que punham as pessoas em contacto*” – o que permitiu uma consolidação inicial do projeto.

De forma a resumir a potencialidade da criação da plataforma de apoio à criação das redes de colaboração, foi questionado se esta faria sentido caso incorporasse uma componente virtual e uma componente *face to face*. A esta questão, a entrevistada ainda acrescentou que não bastava estas duas dimensões, que existiam “*outras entidades que já tentaram fazer isso [sem sucesso] porque a criação de redes de colaboração “vai para além das próprias ferramentas que nós temos. Tem a ver com a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de uma verdadeira rede de colaboração”*”.

Relativamente ao “*ambiente propício*” foi questionado qual o motor que permite o desenvolvimento de uma rede de colaboração, ao qual a entrevistada partilhou um pouco sobre o modelo desenhado para o projeto EPAM – *Multiple Networking Ecosystem* – que são “*várias redes, onde sobretudo [são articuladas] redes num âmbito territorial diferente*”. De modo geral, o processo iniciou-se com o desenvolvimento “*de redes de âmbito local [cujo objetivo foi] pôr as pessoas em contacto ao nível local [criando] redes de proximidade ao longo de todo o país [que depois se ligam] em rede nacional*”. Posteriormente, e como o trabalho desenvolvido na Associação tem âmbito internacional, “*ainda articulamos estas múltiplas redes com rede de amplitude mediterrânica e mesmo âmbito europeu [criando] um ecossistema de multiple networking*”, existindo sempre um trabalho de manutenção deste sistema.

iii) Existência de uma direção comum (objetivos e visão partilhada)

Relativamente à existência de objetivos e visão partilhada a entrevistada fez referência à necessidade inicial de existir uma consensualização desses mesmos objetivos. Sendo importante que todos os elementos tenham consciencialização que estão a colaborar para atingir um objetivo comum, que trará benefícios para todos os envolvidos – *e que esse ganho é superior pelo facto de estarmos a trabalhar em conjunto*. Estes objetivos foram, ainda, apontados como um fator de sucesso inicial para a criação de uma rede e colaboração e que pode levar à criação de “*um ambiente de confiança*”.

iv) Criação de relações entre os membros de uma rede

Durante a entrevista esta dimensão foi abordada de diversas formas. É importante reforçar que, segundo a entrevistada, estas relações são criadas através do contacto pessoal – *face to face*.

As relações criadas entre os diferentes produtores e outros membros da rede são baseadas no contacto pessoal que é estabelecido nos eventos e atividades promovidas pelo EPAM e que “*são sempre no sentido de que eles interajam e desenvolvam soluções colaborativas*”. Nestes eventos que existem a nível local e nacional, os participante são encorajados a “*falar uns com os outros*” de forma a comunicarem e criarem relações pessoais, tanto de confiança como de colaboração. Estes eventos e a promoção de um espírito colaborativo levam à criação de diversas parcerias entre os membros, sendo este “*um dos principais objetivos dos eventos – graças a este trabalho, conhecem-se pessoalmente.*”

Foram também abordadas as relações de proximidade numa ótica de colaboração não só entre os membros, mas com a própria responsável do EPAM. Segundo a entrevistada, ela possui “*uma relação pessoal com os produtores, conheço todos de norte a sul do país*” e “*cada vez que há alguma coisa nova que se faz [projeto] eu reúno-me com um conjunto deles e pergunto o que é que acham [porque] não faria sentido avançar sem esse feedback*”. Por outro lado, os produtores também se sentem confortáveis para desafiar outros e apresentarem novas propostas e oportunidades.

v) A Confiança

No que diz respeito à dimensão da confiança criada entre os potenciais membros de uma rede de colaboração, esta foi abordada diversas vezes ao longo da entrevista e sempre frisada como sendo “*muito importante*”. A entrevistada frisou que a criação de um ambiente de confiança é um fator fundamental para o sucesso da rede de colaboração, tal como referido acima. No entanto, a entrevistada referiu um outro nível de confiança que “*não é só pessoal*”.

Segundo a entrevistada, de acordo com a sua experiência, a confiança também se baseia no facto de que quem está a dirigir o EPAM não ser um concorrente direto no sector – “*nós não compramos, não vendemos e não intervimos na comercialização*”. Quando se realizam *workshops* e encontros locais de produtores o objetivo é a fomentação de relações e que os produtores “*se articulem e desenvolvam soluções colaborativas*”. A entrevistada acrescentou que nunca intervém, apenas pergunta “*se está tudo a correr bem*” e isto cria “*uma fronteira estabelecida relativamente à minha ligação com os membros desta rede e eu percebo que isso é muito importante*”.

Foi também partilhada uma experiência pessoal que aconteceu, onde existiu uma entidade que tentou fazer um projeto semelhante, que no entanto, “*simultaneamente vende ou compra ou é também um ator económico no processo [e neste caso] a confiança não é a mesma, porque se acha que aquela entidade está a fomentar este ou aquele processo com vista a concretizar objetivos próprios*”. Assim, para a entrevistada a confiança passa também por assegurar que “*as pessoas perceberem que eu não estou envolvida enquanto concorrente*”. É importante para os produtores perceberem que se está a “*querer fazer alguma coisa que os beneficie [existindo] uma lógica de serviço público e que é reconhecido aqui neste caso do EPAM [sendo] uma condição para a construção dessa confiança*”. Para nos exemplificar a importância das relações de confiança que existem entre os vários intervenientes e a própria, a entrevistada contou-nos que recentemente foi convidada “*para participar numa instituição de âmbito europeu ligado às PAM e convidaram-me como representante do sector em Portugal, uma vez que não nenhuma associação de produtores [e que é] a única pessoa que poderia fazer aquele papel e eles [produtores] acham que eu estando lá estaria a representar todos, e isso é importante*”.

vi) Importância da existência de normas e procedimentos

A questão das normas e procedimentos não foi debatida com muito detalhe, uma vez que logo desde início a entrevistada frisou que, para ela, um dos fatores de sucesso do projeto EPAM é o fator de não ter “*como base qualquer protocolo, é uma plataforma informal – entra e sai quem quer – não há nenhuma relação de obrigação entre os membros*”. E o facto de se ter dado uma importância reforçada à confiança estabelecida entre os membros e o contacto.

4.3.2.3. Partilha e Gestão do Conhecimento

Relativamente à temática da partilha e gestão de conhecimento, os principais objetivos das perguntas enunciadas no guião de entrevista (*vide* Anexo 2 – Guião para a Entrevista) estavam relacionados com a forma como a informação e conhecimento eram comunicados, que tipo de conhecimento (tácito ou explícito) era mais valorizado e os principais motores para que existisse esta partilha.

Como foi possível verificar anteriormente, a principal forma de contacto para a partilha de conhecimento é através do contacto *face to face* promovido nos eventos e atividades desenvolvidas pelo projeto EPAM.

Quando abordada questão sobre a forma como é partilhado conhecimento através dos eventos promovidos, foi indicado que existem tanto os *workshops* de conhecimentos mais técnicos e eventos para partilha de experiências pessoais – “*nós misturamos as duas coisas*”. No entanto, a entrevistada reforça que o fator de diferenciação se prende com o tipo de conhecimento que é partilhado – “*nós fazemos eventos mesmo só para os produtores falarem entre si [...] não é um seminário onde as pessoas estão a olhar para os oradores [...] são mesmo encontros para as pessoas falarem e são organizados com esse objetivo*”.

Segundo a entrevistada estes encontros são promovidos para que “*a comunicação flua*” e onde os participantes são incentivados a partilhar as suas experiências pessoais com outros participantes, “*para que se criem relações entre eles*”. Assim, estes eventos efetuados “*a nível local e a níveis nacionais e procuramos ir a eventos internacionais [...] são coisas pensadas para serem espaços de interconhecimento e desenvolvimento de soluções colaborativas entre os vários stakeholders do sector*”.

4.3.3. Identificação dos Conceitos Principais

Após ter sido efetuada uma síntese da entrevista e das Categorias em que a mesma se encontra estruturada, é importante perceber quais os conceitos, palavras e tópicos que são mais importantes para cada uma delas. Neste sentido, as nuvens de palavras são um método para a apresentação visual de dados de texto. Estas nuvens são muitas vezes utilizadas na análise de entrevistas transcritas porque facilitam a localização de frequência de palavras ou conceitos. Quanto mais frequentemente a palavra for usada, ela é exibida de forma maior e mais evidenciada. As nuvens de palavras podem ser um método eficaz para analisar dados transcritos ou textos porque torna possível identificar tendências e padrões que de outra forma não seriam claros ou fáceis de ver (Almeida, 2015). Assim, através de uma técnica de “*word cloud*” a transcrição da entrevista realizada, depois de separada pelas Categorias que a constituíam, foi submetida no *website* <https://www.wordclouds.com> que gera nuvens de palavras. O objetivo foi o de evidenciar as palavras que apareciam num maior número de vezes nas respostas da entrevistada face às que apareciam um menor número de vezes. Assim, foram identificadas as palavras mais mencionadas ao longo da entrevista, identificando-se os conceitos mais relevantes para a entrevistada.

Através da análise da figura 4.2 onde estão evidenciados os conceitos que são mencionados um maior número de vezes quando abordada a temática do Capital Social, é perceptível que o conceito de “rede” foi o mencionado um maior número de vezes, seguido de “Colaboração”, “Criação” e “Confiança”.

É possível verificar que o conceito de “Rede” é abordado maioritariamente em conjunto com o conceito de “colaboração”, correspondendo às redes de colaboração e evidenciando que quando existe uma “rede” de parceiros a colaboração tem um papel essencial. Adicionalmente, é possível verificar que as redes podem ter diversos âmbitos – “*redes num âmbito territorial diferente*”, “*redes de âmbito local*”, “*redes de proximidade*” e “*redes nacionais e internacionais*”. É de realçar que o conceito de “rede de colaboração” é apontado como “*todo o alicerce do trabalho*”, ou seja, como sendo a base do projeto EPAM.

Também é importante realçar que o conceito de “Confiança” é enfatizado várias vezes ao longo da entrevista, sendo referido como “*um fator fundamental para o sucesso da rede de colaboração*”. A palavra “importante” também está em destaque no quadro de palavras (Figura 4.2) e é relevante realçar que esta palavra se encontra sempre junto do conceito de “Confiança”, reforçando a necessidade da existência da mesma. É, ainda, pertinente salientar que a dimensão de “Confiança” tem a componente pessoal, ou seja, de confiança entre os diversos membros da rede, mas também tem uma componente de confiança na pessoa ou entidade responsável pela gestão dessa mesma plataforma. Neste sentido, associado ao conceito de “Confiança” vem o conceito de “Concorrência” que apesar de não estar significativamente evidenciado na Figura 4.2, foi apontado como sendo um fator que inibe a confiança dos membros relativamente à pessoa responsável pela rede de colaboração.

Outro conceito evidenciado é “Objetivos” que é referenciado quando foram abordados os fatores iniciais que auxiliam a criação de uma rede de colaboração. Neste caso, a “*consciencialização que estão a colaborar para atingir um objetivo comum, que trará benefícios para todos os envolvidos*” é apontado como um fator importante.

Os conceitos de “Face to Face”, “Contacto”, “Relações” e “Pessoal” são evidenciados e estão todos interligados. Segundo os dados apurados na entrevista a construção e manutenção de uma rede de colaboração de sucesso passa pelas relações estabelecidas entre os seus membros, sendo que as mesmas só são relações fortes caso exista o contacto *face to face*, ou seja, pessoal. Estes conceitos

vez que segundo os dados apurados durante a entrevista, o conhecimento é partilhado através dos eventos que são promovidos pelo EPAM.

Os conceitos “*Face to Face*”, “Contacto”, “Falarem” e “Comunicação” também estão evidenciados e pode afirmar-se que estão interligados porque um dos principais objetivos dos eventos promovidos pelo projeto é a promoção do contacto pessoal entre os participantes – “*nós fazemos eventos mesmo só para os produtores falarem entre si [...] não é um seminário onde as pessoas estão a olhar para os oradores [...] são mesmo encontros para as pessoas falarem e são organizados com esse objetivo*”. Durante estes eventos também é promovida a partilha de experiências “pessoais”, sendo este conceito também apontado como um fator de sucesso para a partilha de conhecimento.

4.3.4. Conclusões da Secção

Relativamente à Estrutura organizacional a nível dos RH, foi possível perceber que: i) a dimensão dos Atores tem um papel muito importante e que ii) no setor das PAM uma rede deverá ser constituída por “*empresas, investigadores, organismos públicos e organismos privados que tenham ligação direta com o tema das plantas aromáticas e medicinais*”.

Relativamente à dimensão Papéis não foi possível perceber de forma direta quais os papéis mais importantes e que atores deveriam desempenhar os papéis, uma vez que devido à falta de financiamento no setor, o projeto EPAM – a rede de colaboração – é apenas gerida por uma pessoa que desempenha papéis desde administrador e gestor da rede, a broker e coordenador.

No que diz respeito às atividades, estas abrangem a *gestão, administração, procura de novas soluções inovadoras, candidatura a apoios e atividades e a procura por novos projetos, nacionais e internacionais, bem como, o funcionamento da plataforma online*.

No que diz respeito ao tema do Capital Social, foi evidente a importância do conceito de “colaboração” inerente à construção de uma rede e das relações que os participantes criam entre si e que são promovidas através dos encontros locais e nacionais.

O conceito de “confiança” é o mais reforçado e aquele que se interliga com os outros conceitos. Por um lado, tem de existir confiança entre os diversos membros da rede, que é promovido através

dos eventos anteriormente referidos e do contacto pessoal – *face to face*. Foi, ainda, acrescentada uma dimensão “não pessoal” à confiança. É importante que os participantes da rede sintam confiança em relação ao responsável pela rede, sendo essencial que não exista interesse económico por parte do mesmo. Este pode ser um fator que inibe os membros de confiarem no trabalho desenvolvido.

Os “objetivos” foram referenciados como sendo um dos principais fatores que permitem a criação inicial da rede e que permitem que os membros estejam consciencializados dos objetivos e do ganho que irão ter caso colaborem. As normas e procedimentos que estavam referenciados no guia de entrevista (*vide* Anexo 2 – Guião para a Entrevista) não foram referenciados, uma vez que a base do sucesso do projeto é o facto de ser uma plataforma informal sem obrigações.

Uma das temáticas importantes de realçar nesta Categoria é o conceito de “Financiamento” que apesar de não ser evidenciado nem ter sido referido no Guião de Entrevista, foi apresentado como sendo um fator que pode levar ao insucesso inicial e principalmente à dificuldade de manutenção das redes.

Por último, relativamente à “Categoria da Partilha e Gestão do Conhecimento”, esta está muito associada à “Categoria do Capital Social”. De forma geral, o conhecimento é partilhado numa base de relações e contacto pessoal entre os diversos membros e onde a comunicação é *face to face*. A partilha de experiências também tem um papel fundamental para a criação das relações de colaboração e confiança abordadas quando foi analisada a Categoria do Capital Social, sendo promovidos eventos com o propósito dos “*produtores falarem entre si*” e trocarem as experiências pessoais.

Capítulo 5 – Discussão e Conclusões

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões a retirar desta investigação, tendo em conta a Revisão de Literatura efetuada e a análise dos resultados realizada no Capítulo anterior. Serão delineadas as respostas possíveis às Questões de Investigação identificadas no Capítulo 1, serão também identificadas as principais limitações associadas a esta investigação, bem como apresentadas sugestões para futuras investigações relacionadas com a temática em estudo.

5.1 Considerações sobre as Proposições

Nesta secção serão apresentadas as principais considerações relativas às proposições inicialmente formuladas (*vide secção 2.5.1. Síntese da Revisão de Literatura*) tendo por base no setor das PAM, onde se foca e operacionaliza esta investigação.

P1: “A criação de uma OV num VBE facilita a criação de relações entre os membros de forma mais rápida”.

No setor das PAM não se confirmou a importância do VBE na facilidade da criação de relações iniciais entre os membros para a mais rápida criação de uma OV. Contudo, para o setor das PAM, a existência de uma plataforma de suporte à criação de redes de colaboração parece fazer sentido. No entanto, esta plataforma deve ser acompanhada de um contacto presencial significativo.

P2: “Os RH têm um papel essencial no sucesso da rede de colaboração, sendo necessário definir os atores, papéis e responsabilidades de cada membro da rede de colaboração”.

Para o setor em análise os recursos humanos têm um papel fundamental na rede de colaboração, sendo essencial definir os atores, papéis e tarefas associadas. No entanto, não foi possível associar as responsabilidades “a cada membro” uma vez que no projeto EPAM existe apenas uma pessoa responsável que assume todos os papéis. É recomendável que esta situação seja revista face a uma esperada melhoria do financiamento do projeto EPAM por três motivos: insuficiência operacional, incapacidade de crescimento sustentável e risco de perda de conhecimento em caso de saída do responsável

***P3:** “A existência de valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns que permitam a colaboração são as condições base para o desenvolvimento das OV”.*

Ficou claro que a existência de um nível de confiança elevado entre os membros de uma rede de colaboração é a condição base mais importante para o desenvolvimento da OV, sendo os valores e objetivos partilhados, também importantes, principalmente na fase inicial de criação da OV. Relativamente à infraestrutura tecnológica comum, não foi apontada como sendo uma condição base dado o foco nos *workshops* e eventos como instrumento de socialização e formação. Assim, os mecanismos de promoção e operacionalização do contacto entre os membros deverão ser completados com outros fluxos de informação mais formais e regulares.

***P4:** “A existência de uma visão e objetivos partilhados leva ao aumento da confiança”*

Confirmou-se o entendimento que a existência de objetivos e visões comuns entre os membros da rede de colaboração, aumenta o nível de confiança, na medida em que existe uma consciencialização de existir um “ganho comum” caso os membros tenham o objetivo comum de colaborar.

***P5:** “A existência de interligações fortes aumenta a disposição para confiar nos parceiros”*

Constatou-se que a no setor das PAM, as interligações fortes estão relacionadas com os contactos presenciais frequentes entre os membros nos *workshops* e eventos organizados pelo projeto EPAM. Assim, o nível de confiança entre os parceiros aumenta quando estes contactos são frequentes, o que reforça a necessidade de uma maior regularidade que pode ser potenciada por uma plataforma tecnológica adequada.

P6: *“A existência de interligações fortes ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos partilhados”*

Verificou-se que as relações desenvolvidas entre os membros e as interligações (traduzidas no contacto frequente) ajudam ao desenvolvimento de objetivos partilhados uma vez que os membros percebem e ganham consciência de que estão todos a colaborar para um mesmo objetivo, desenvolvendo assim comportamentos colaborativos mais robustos.

P7: *“A confiança aumenta a disposição para partilhar e cooperar e pode atuar como os tradicionais mecanismos de controlo, permitindo diminuir o risco de “conflito de interesses” e resolução de conflitos”*

Confirma-se que, no setor das PAM, a confiança é a condição base mais importante para a criação da OV. A confiança que existe entre os membros da mesma aumenta a disposição de partilharem experiências e cooperarem, pois têm consciência que todos perseguem um objetivo comum. Por outro lado, a confiança dos membros no responsável pela gestão da rede de colaboração atua como um mecanismo de controlo e resolução, eliminando potenciais conflitos, caso este responsável seja uma entidade externa ou neutra e sem interesse económico direto no setor (não concorrendo com os membros).

P8: *“A criação de normas, regras e procedimentos ajudam a uniformizar o comportamento dos indivíduos, tornando as equipas mais homogéneas”.*

O caso é inconclusivo relativamente à criação de normas, procedimentos e regras, uma vez que não existe uma rede de colaboração formal no setor. Assim, estas não foram evidenciadas como sendo importantes para a uniformização dos comportamentos dos membros.

P9: *“As interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de troca de informação levando ao aumento da partilha de conhecimento entre os membros”*

As interações constantes entre os membros da rede de colaboração no setor são efetuadas através do contacto pessoal que funciona como o principal ponto de contacto e troca de informação entre os mesmos. A potenciação destes canais pela introdução progressiva de mecanismos formais só poderá criar mais sinergias relativas ao conhecimento, quer tácito, quer explícito.

P10: *“A existência de visão, objetivos e valores partilhados leva à criação de um sistema de linguagem comum que permite que os membros compreendam o conhecimento e informação partilhada”.*

Não foi possível fazer a ligação direta da visão, objetivos e valores comuns como sendo um sistema de linguagem comum no setor das PAM. No entanto, é de realçar o reconhecimento do seu interesse pela entrevistada do projeto EPAM.

P11: *“O conhecimento é mais facilmente transferido quando existe confiança entre os membros”.*

Verificou-se que no setor das PAM, a confiança é a base para que os membros da rede estejam dispostos a partilhar o conhecimento, que maioritariamente é feito através da partilha de experiências pessoais nos eventos promovidos pelo projeto EPAM.

P12: *“A criação de conhecimento organizacional é reforçada através da externalização do conhecimento tácito individual em explícito coletivo”*

Constatou-se que a principal forma de partilha de conhecimento, no setor das PAM, é através da organização de eventos cujo objetivo é a partilha de experiências pessoais (conhecimento tácito) com o resto dos participantes da rede de forma a criar um conhecimento global (conhecimento explícito coletivo).

P13: “A gestão do conhecimento é um processo contínuo que permite o fortalecimento da rede de colaboração”.

No setor em concreto, o conhecimento criado na rede é um processo contínuo, efetuado através da realização constante de eventos de promoção de conhecimento para que os membros estejam em constante aprendizagem. O próprio site do projecto EPAM serve como um instrumento de acumulação, consolidação e redistribuição do conhecimento explícito, pelo que é importante manter o esforço e a pressão na sua manutenção, enquanto não se investe numa plataforma mais robusta.

5.2. Resposta às Questões de Investigação

Nesta secção serão apresentadas as respostas às Questões de Investigação inicialmente propostas, assim como as curiosidades inerentes à investigação que se seguiu para responder aos objetivos de investigação explicitados na secção 1.3. Objetivos Geral e Específicos). Em linha com a divisão dos Objetivos e Questões de Investigação formuladas, a resposta às mesmas será dividida nos três grandes grupos: i) Estrutura a nível dos Recursos Humanos; ii) Capital Social e ii) Partilha e Gestão de Conhecimento. A resposta a estas questões continuará a ser focada no setor das PAM.

5.1.1 Estrutura a Nível dos RH

O primeiro grupo está relacionado com a Estrutura organizacional a nível dos Recursos Humanos, sendo que para este tópico foi elaborada a seguinte Questão de Investigação (Q1) a:

“Quais os atores, papéis e principais tarefas associadas às OV/VBE no sector das PAM?”

A nível dos recursos humanos foi possível identificar que as principais temáticas que são abordadas estão relacionadas com diversos atores, bem como os papéis e tarefas associadas aos mesmos. Para o setor das PAM, os principais atores seriam empresas, investigadores, organismos públicos e organismos privados que tenham ligação direta com o tema das PAM. Estes atores vão ao encontro dos definidos por Afsarmanesh e Camarinha-Matos (2005) como sendo os essenciais para a constituição da rede: i) entidades empresariais fornecedoras de produtos e serviços, ii) instituições sem fins lucrativos e iii) instituições de suporte como ministérios ou câmaras de comércio.

Relativamente aos papéis desempenhados pelos atores, não foi possível identificar de forma direta quais os mais relevantes, sendo que foi identificada a importância de existir um responsável pela gestão da rede. Este papel está de acordo com o papel de Administrador definido por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) e Romero et al. (2008a). No entanto, contrariamente ao referido pelos autores, o administrador deve ter um papel externo e não poderá ter interesse económico na rede. Os papéis de *broker* e planeador identificados por Romero et al. (2008a), Świerzowicz e Picardi (2009), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) e Galeano et al. (2005) também foram evidenciados (embora não tivesse sido utilizada esta denominação) quando associados à procura de novas oportunidades para o setor e promoção de atividades que irão resultar na criação de parcerias na plataforma.

Relativamente às atividades desempenhadas pelos diversos atores, não foi feita uma associação direta. No entanto, as atividades destacadas são a gestão e administração da rede e da plataforma virtual, a procura de novas soluções inovadoras e projetos com potencial que vão ao encontro das atividades definidas por diversos autores. No entanto, atividades de carácter contratual, negociação e atividades mais formais como as identificadas por Camarinha-Matos et al., 2005a; 2006a) não foram referidas.

Foi, ainda, destacada uma atividade que não foi identificada na literatura – a candidatura e procura de apoios financeiros. Esta atividade é considerada importante, principalmente num setor rural cujos apoios incluem algum financiamento inicial, mas não englobam apoios externos para a manutenção.

5.1.2 Capital Social

Relativamente à dimensão do Capital Social foram elaboradas quatro Questões de Investigação. A primeira, Q2a, foi a seguinte:

“Como é possível atingir as condições base que permitem o desenvolvimento de uma OV?”

Segundo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007), Burma (2014) e outros autores as condições base para o desenvolvimento de uma rede de colaboração passam pela existência de uma plataforma (VBE) que apoia a sua criação e onde são desenvolvidas as infraestruturas comuns,

relações entre os membros, objetivos comuns e confiança. Esta plataforma, ou VBE como é a base para a criação de uma OV Dinâmica.

No setor das PAM, em linha com o identificado acima, os principais fatores de sucesso na criação de uma rede de colaboração passam quer pelas pessoas e a vontade de colaborar, quer pela definição de objetivos comuns e consciencialização de que os mesmos pretendem atingir um “ganho comum” através da colaboração, quer ainda pela criação de relações de confiança. Esta última variável implica que os participantes confiem no responsável da rede e tenham a garantia de que não existe interesse económico por parte do mesmo. Foi ainda referido o fator económico, ou seja, a existência de um financiamento de apoio inicial como sendo um fator essencial para a criação de uma rede de colaboração no setor.

No entanto, esta plataforma de apoio não pode ser um VBE na sua essência, ou seja, não pode ser um ambiente de criação VIRTUAL. Para que esta plataforma possa existir neste setor é essencial que exista contacto pessoal entre os seus membros.

Ainda no âmbito no Capital Social, foi formulada a Questão de Investigação (Q2b) abaixo enunciada:

“Quais os fatores que influenciam a criação de relações entre os membros de uma rede de colaboração?”

Os principais elementos que potenciam a criação de relações entre os membros de uma rede são os valores, objetivos e visão partilhada, a existência de interligações fortes e a confiança estabelecida entre eles.

Para o sector das PAM, a existência de objetivos comuns é importante numa fase inicial uma vez que potencia a existência da perceção de um ganho comum caso todos os membros estejam dispostos a colaborar na rede. No entanto, a confiança nos membros foi apontada como o principal fator de sucesso, sendo, todavia apenas conseguido através do contacto pessoal, partilha de experiências pessoais, comunicação entre os diversos membros e participação em atividades que fomentem a interação para o desenvolvimento de soluções colaborativas.

A terceira Questão de Investigação (Q2c) relacionada com o tema do Capital Social prende-se com a comunicação e está enunciada da seguinte forma:

“Como podem ser ultrapassadas as questões de comunicação de forma a estabelecer uma cooperação eficaz entre os parceiros”?

De acordo com Kimble (2011) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007), a comunicação é um fator importante e as interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de comunicação. No paradigma das redes de colaboração que englobam a componente de distância geográfica, Baltezarevic e Baltezarevic (2016) e Kimble (2011) afirmam que a comunicação é o ponto essencial para que se criem relações entre os membros, no entanto na literatura não é referido como essa comunicação pode ser feita.

No setor das PAM, de acordo com a análise efetuada, a comunicação presencial deve ser privilegiada. Devem ser promovidos eventos, atividades e *workshops* presenciais onde os diversos parceiros estabeleçam relações de confiança e relações cooperativas. Neste setor a componente *face to face*, ou seja, de contacto pessoal é apontada com um fator essencial.

A última Questão de Investigação associada ao tema do Capital Social (Q2d) foi enunciada da seguinte forma:

“Como se podem estabelecer relações de confiança entre os parceiros e de que forma as normas, obrigações e contratos ajudam no desenvolvimento de confiança ente os parceiros?”

A primeira parte da Questão, relativa ao estabelecimento de relações de confiança tem sido respondida ao longo deste Capítulo. No entanto, é importante reforçar que a confiança entre os parceiros tem duas vertentes: pessoal e “não pessoal”. A primeira está relacionada com a confiança criada entre os membros da rede, através do estabelecimento de relações de confiança, contacto *face to face*, comunicação e partilha de experiências pessoais. Este tipo de confiança está de acordo com o conceito definido na revisão de literatura por Alqithami e Hexmoor (2012), Chiu et al. (2006), Mačerinskienė e Aleknavičiūtė (2011) e Yasir e Majid (2013).

No entanto, é necessário que os membros da rede tenham confiança num outro parceiro – o responsável da rede – que deve ser uma entidade sem interesse económico direto na rede. Este tópico embora não seja mencionado diretamente na revisão de literatura pode atuar como inibidor da existência de conflitos referenciado por Widén-Wulff e Ginman (2004) e Pang (2010).

Relativamente à segunda parte da Questão, sobre o conceito de normas, obrigações e contratos, Stiukova e Rayna (2008) e Alqithami e Hexmoor (2012) apontam os mesmo como sendo

representações partilhadas que permitem monitorizar os comportamentos e homogeneizar as equipas e conferem um nível de segurança entre os parceiros.

No entanto, no sector das PAM este ponto não foi evidenciado como o mais importante, sendo considerado que a inexistência de normas e procedimentos definidos – estrutura informal – é um dos pontos-chave do sucesso. Este acontecimento deve-se ao facto dos indivíduos sentirem que não têm obrigações e são livres de tomar as decisões de permanecer ou sair da rede.

5.1.3. Partilha e Gestão do Conhecimento

No que diz respeito à dimensão da Partilha e Gestão do Conhecimento foram elaboradas duas Questões de Investigação. A primeira questão formulada (Q3a) é relativa à partilha de conhecimento:

“Como é que os parceiros podem estar motivados para cooperar, partilhar informação e conhecimento?”

De acordo com Kimble (2011), e em linha com o identificado na *secção* anterior, as interações frequentes entre os membros funcionam como um canal de troca de informação. No sector das PAM, esta partilha deriva dos eventos promovidos pelo projeto EPAM e do contacto pessoal e presencial que é possível desenvolver nesses mesmos eventos. Outros dos fatores identificados foi a confiança que os produtores e outros atores do sector têm perante os outros parceiros. Esta confiança é importante para a partilha de experiências pessoais e criação de relações próximas, que está de acordo com o referido por Baltezarevic e Baltezarevic (2016) e Inkpen e Tsang (2005), Pang (2010) e Widén-Wulff e Ginman (2004).

A última Questão de Investigação (Q3b) associada a este tópico está relacionada com a criação de conhecimento organizacional:

“Como se cria, transfere e integra o conhecimento formalizado entre os parceiros?”

De acordo com a (Baltezarevic e Baltezarevic, 2016; Nonoka, 1991; Nonoka e Toyama, 2005) existem dois tipos de conhecimento. O conhecimento tácito associado ao conhecimento subjetivo e não formalizado baseado nas experiências pessoais vividas por cada membro da rede e o

conhecimento explícito se refere ao conhecimento mais objetivo e formalizado, disponível para todos.

Na realidade do sector das PAM, com especial foco no trabalho desenvolvido pelo projeto EPAM, é possível observar que existe a partilha de ambos os tipos de conhecimento. Através de *workshops* mais técnicos e dos artigos de investigação disponíveis no *website* os membros da rede podem ter acesso a um conhecimento mais técnico – Explícito. No entanto, existem eventos e atividades presenciais que promovem a comunicação entre os membros cujo objetivo é a partilha de experiências pessoais – Tácito. A realização de eventos que promovem partilha deste tipo de conhecimento é um dos objetivos principais do projeto e que se traduz na conversão do conhecimento pessoal em conhecimento coletivo, tal como identificado por Burma (2014) que afirma que a criação de conhecimento organizacional significa que o conhecimento tácito individual é externalizado em conhecimento explícito coletivo.

5.3. Considerações Finais

Face ao atual cenário de um mercado marcado pela competição e constante mudança, as empresas e empreendedores são obrigados a procurar novas estratégias para sobreviver no mercado. Neste contexto, o paradigma das redes de colaboração apresenta-se promissor uma vez que permite a maximização de resultados através da partilha de recursos tanto físicos como de conhecimento. No entanto, o sucesso desta partilha depende de algumas condições base, nomeadamente, as relacionadas com a componente social.

Estas condições base para a criação, implementação e operação de uma rede de colaboração, em particular numa Organização Virtual, podem ser criadas numa plataforma de apoio – VBE – que assegura que as organizações, quando surge uma oportunidade de negócio (ou outro tipo de colaboração), se conseguem juntar mais facilmente, para formar a organização virtual. Assim, é necessário o desenvolvimento da Estrutura Organizacional a nível dos Recursos Humanos, de interações sociais ou Capital Social fortes entre os membros e a das condições que permitem a Partilha e Gestão do Conhecimento.

De forma geral, a nível da estrutura organizacional, foi possível verificar que os requisitos base para a construção da OV Dinâmica se prendiam com a existência de atores, papéis e tarefas

definidas para cada um deles. Relativamente ao capital social e às interações entre os membros de uma rede de colaboração, foi perceptível que a importância atribuída às relações criadas entre os membros, nomeadamente relações de colaboração e confiança eram o fator crucial para o sucesso da rede de colaboração. Estes dois últimos tópicos são essenciais para outra dimensão, a partilha do conhecimento na rede, sendo que a partilha de experiências pessoais é considerada como um dos principais motores para a criação do conhecimento organizacional.

Foi, ainda, possível concluir que todas as dimensões acima referidas se encontram interligadas diretamente e que só através da sua interação é viável a construção da rede. Assim, pode-se afirmar que: i) a rede de ligações criadas entre os participantes forma uma estrutura que funciona como um canal de troca de conhecimento, ii) a existência de confiança e normas asseguram que os parceiros estão seguros no diz respeito às intenções dos outros, aumentando a sua disposição para partilhar conhecimento e colaborar e iii) a existência de valores e objetivos comuns asseguram a compreensão do conhecimento passado.

Relativamente ao setor das PAM – foco do trabalho de investigação – foi possível identificar que os requisitos sociais essenciais na criação de uma rede de colaboração passam pelo estabelecimento de relações de confiança, assim como era expectável de acordo com o entendimento da revisão de literatura. Foi também evidenciada a necessidade de criação de relações fortes de proximidade entre os membros dessa rede ou organização virtual, sendo a comunicação entre os mesmos essencial para a criação destas relações e para a partilha de conhecimento. Por fim, conclui-se que a partilha de experiências pessoais – conhecimento tácito – é um fator crítico para a partilha de conhecimento.

De forma geral, os principais requisitos sociais necessários à criação de uma rede de colaboração no setor das PAM, estão de acordo com as dimensões identificadas na revisão de literatura. No entanto, ao estudar o setor foram encontrados alguns aspetos empíricos importantes de realçar e que parecem ser relevantes.

Relativamente à dimensão da “Estrutura Organizacional a nível dos RH”, o papel de Administrador da rede deve ser desempenhado por uma entidade externa e que não tenha interesse económico direto na atividade da rede. Esta situação é justificada pelo facto dos membros da rede sentirem uma maior confiança numa entidade considerada neutra e que não entre em potencial conflito de interesses com os parceiros. A existência desta entidade vai ao encontro do papel de Mediador

identificado por Silva e Almeida (2017) que apesar de não ser apontado como o responsável da rede, é uma entidade externa que pretende resolver possíveis conflitos que possam emergir na rede.

No que diz respeito ao conceito de Ambiente de Criação Virtual, definido na literatura como sendo uma plataforma virtual onde são criadas as bases necessárias à formação de uma OV, foi possível concluir que existe uma divergência relativamente à essência do conceito. Apesar da existência desta plataforma ser essencial para a construção da rede, o conceito deve englobar não só a componente virtual mas também a componente pessoal, ou seja, deve ser promovido o contacto “*face to face*” entre os parceiros da rede para que seja possível a criação de relações entre os mesmos.

Por último, foi possível concluir que existe uma atividade que deve ser considerada aquando a criação e posterior desenvolvimento da rede. Para além das atividades de suporte à criação da rede como identificação de parceiros e competências, atividades de planeamento e contratação, para que uma rede consiga sobreviver, deve existir uma atividade relacionada com a procura de apoios e financiamento que suportem a rede não só numa fase inicial como ao longo de todo o seu desenvolvimento e operação.

Assim, é possível verificar que os requisitos sociais necessários à criação de uma OV Dinâmica passam pela criação de uma estrutura organizacional com atores, papéis e atividades bem definidas, pela promoção de relações de confiança e colaboração entre os parceiros através do contacto frequente, tanto pessoal como virtual e pela partilha de experiências pessoais que se traduzem na criação de conhecimento coletivo.

De forma geral, a realização da presente dissertação contribui para a teoria na medida em que se criou um modelo conceptual com base em proposições formuladas fundamentadas com suporte na revisão de literatura. Foi, ainda, possível contribuir para a investigação através da construção de uma ferramenta de inquérito estruturada, que orientou a entrevista, e que pode servir de apoio a investigações futuras sobre a temática dos requisitos sociais para a construção de organizações virtuais dinâmicas. Por último, com a realização deste projeto de investigação foi possível contribuir para a prática através de um conjunto de orientações futuras para o setor das PAM que foram levantadas ao longo da Análise dos Dados e agrupadas nas Conclusões e que serão apresentadas de forma resumida na secção seguinte (5.5. Recomendações para Investigação Futura).

5.4. Limitações da Investigação

A principal limitação deste trabalho está relacionado com o facto de apenas ter sido utilizado um estudo de caso. Segundo Yin (2009), a utilização de múltiplos estudos de caso permitem uma maior aproximação da realidade global do mercado. Assim, apesar das conclusões e descobertas na literatura é necessário necessário robustecer o estudo no setor das PAM e estudar a sua implicação noutros setores.

Outra das limitações encontradas está relacionada com o facto do projeto EPAM estar inserido num setor rural, onde o desenvolvimento formal das organizações nem sempre é observável, sendo por exemplo, o projeto em si gerido apenas por uma associação sem fins lucrativos e cujo objetivo não é diretamente a criação de organizações virtuais. Assim, conceitos como a formalização de conhecimento organizacional e a existência de uma estrutura de RH definida não puderem ser observáveis.

5.5. Recomendações para Investigação Futura

Através da realização da presente dissertação foram descobertos alguns pontos de interesse de um estudo futuro, não só no sector das PAM em específico, como também genericamente, no que concerne à temática das redes de colaboração.

Assim, de modo geral, recomenda-se o estudo do papel de Mediador como sendo um potencial administrador ou responsável pela gestão e administração da rede de colaboração, uma vez que foi apontado como fator de sucesso que esta gestão seja efetuada por entidade sem interesse económico direto na atividade – por exemplo, uma associação ou organização sem fins lucrativos.

Para o setor em específico, recomenda-se a investigação sobre a importância das normas, uma vez que apesar de não ter sido valorizado durante este estudo, deve existir algum tipo de vínculo mais independente e estável, entre os membros e a rede, caso esta se suporte numa plataforma tecnológica mais formal.

Recomenda-se a investigação sobre a possibilidade do EPAM juntamente com o novo Centro de Competências PAM e outras entidades, dinamizarem um VBE/plataforma de apoio à criação de

OV no setor das PAM. Neste caso, a possibilidade do responsável ser uma associação sem fins lucrativos e externa – sem interesse económico direto no setor – cumpre um dos requisitos apontados como “chave” para o sucesso da rede de colaboração no setor.

Por último, recomenda-se o estudo da formalização deste projeto de modo a que seja possível obter financiamento para as suas atividades e para que seja possível contruir uma estrutura organizacional com mais pessoas de forma a estabilizar e potenciar o crescimento do projeto EPAM e do setor das PAM.

Referências

- Adler, P.S. e Kwon. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Afsarmanesh, H. and Camarinha-Matos, L.M. 2005. A framework for management of virtual organizations breeding environments. In Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H., e Ortiz, A. (Eds), *Collaborative networks and their breeding environments (PRO-VE'05)*: 34-48. Springer.
- Afsarmanesh, H. e Camarinha-Matos, L.M. 2009. On the classification and management of virtual organization breeding environments. *International Journal of Information Technology & Management*, 8 (3): 234 – 259.
- Agranoff, R. 2006. Inside Collaborative networks: The lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66(special issue).
- Ahuja, G. 2000. Networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 425-455.
- Almeida, I.D. 2015. *Dinâmicas sociais para sustentabilidade em zonas costeiras vulneráveis à erosão: os casos de paramos e da costa da Caparica*. Tese de Doutoramento, Universidade Nova de Lisboa.
- Almeida, I., Vilas-Boas, J. e Leite, M. 2014. Shifting to green economy: hype or hope for entrepreneurs into medicinal and aromatic plants?. *Proceedings of 21st EurOMA-Operations Management in an Innovation Economy*.
- Alqithami, S. e Hexmoor, H. 2012. Social capital in virtual organizations. *2012 Fourth International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems*.
- Baltezarevic, V. e Baltezarevic, R. 2016. Knowledge sharing in virtual organizations. *14th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 365-371.
- Baltezarević, V., Baltezarevic, R., Jovanovic, D. 2014. Tacit knowledge in the communications network. *Internet Research Society*, 10(2): 42-48.
- Bardin, L. 2014. *Análise de Conteúdo*. (4^a ed.). Edições 70: Lisboa.
- Boland, A., Cherry, M. e Dickson, R. 2014. *Doing a Systematic Review: A student's guide*. SAGE Publications Inc: Londres.
- Bryman, A. e Bell, E. 2015. *Business research methods*. (5^a ed.). Oxford University Press: Oxford.
- Burma, Z. A. 2014. New organization structures: virtual organizations. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 6(2):18-27.

Camarinha-Matos, L.M. e Afsarmanesh, H. 2001. Virtual Enterprise Modeling and Support Infrastructures: Applying Multi-Agent System approaches. *Lecture Notes in Artificial Intelligence LNAI*, 2086: 335-364, Springer.

Camarinha-Matos, L.M. e Afsarmanesh, H. 2006a. Collaborative networks value creation in a knowledge society. In *Proceedings of PROLAMAT'06*: 1-14. Shanghai: Springer.

Camarinha-Matos, L.M. e Afsarmanesh, H. 2006b. Creations of virtual organizations in breeding environments. In *IFAC Proceedings Volumes*, 39(3): 595-603.

Camarinha-Matos, L.M. e Afsarmanesh, H. 2007. A framework for virtual organization creation in a breeding environment. *Annual Reviews in Control*, 31 (1): 119-135

Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H., e Ollus, M. 2005a. ECOLEAD: A holistic approach to creation and management of dynamic virtual organizations. In Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H., e Ortiz, A. (Eds), *Collaborative networks and their breeding environments (PRO-VE'05)*: 3-16. Springer.

Camarinha-Matos, L.M., Silveri, I., Afsarmanesh, H., e Oliveira, A.I. 2005b. Towards a framework for creation of dynamic virtual organizations. In Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H., e Ortiz, A. (Eds), *Collaborative networks and their breeding environments (PRO-VE'05)*: 69-80. Springer.

Carey, S., Lawson, B., e Krause, D. 2011. Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 29: 277-288.

Chiu, C.M. Hsu, M.H. e Wang, E.T.G. 2006. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*. 45(2006): 1872-1888.

Cormican, K. e O'Sullivan, D. 2003. A scorecard for supporting enterprise knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(3): 191-201.

Crespo, F. A., Pedamallu, C.S., Özdamar, L. e Weber, G.W. 2012. Contribution to the collaborative work in virtual organization - a case study. *Organizacija*, 45(5):228-235.

DGADR- Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. 2017. *Portugal continental: produtores agrícolas (1994-2016)*. [Microsoft Excel Spreadsheets]. [Online]: <http://www.dgadr.gov.pt/sustentavel/modo-de-producao-biologico> [Consultado a 26 de Agosto de 2017]

Dimitrakos, T., Golby, D., e Kearney, P. 2004. Towards a trust and contract management framework for dynamic virtual organisations. *eAdoption and the Knowledge Economy: eChallenges 2004*, 1199-1207.

EPAM. 2017. *EPAM Project – business development in the aromatic and medicinal plant sector in Portugal*. [Online]: <http://epam.pt/about-the-project/> [Consultado a 18 de Agosto 2017].

European Commission. 2016. *Facts and figures on organic agriculture in the European Union*. [Online]: https://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/data-statistics_pt . [Consultado a 21 de Agosto 2017]

Galeano, N., Irigoyen, J., Guerra, D. e Molina, A. 2006. Virtual breeding environment: Working and sharing principles. In: Konstantas D., Bourrières JP., Léonard M., Boudjlida N. (eds) *Interoperability of Enterprise Software and Applications*.

Gómez-Galera, S., Pelacho, A.M., Gené, A., Capell, T. e Christou, P. 2007. The genetic manipulation of medicinal and aromatic plants. *Plant Cell Reports*, 26(10):1689-1715.

Gwebu, K.; Wang, J., e Troutt, M. 2007. A conceptual framework for understanding trust building and maintenance in virtual organizations. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 9(1):43-63

Inkpen, A. C. e Tsang, E.W. K. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*. 30(1): 146-165.

Karvonen I., Jansson K., Salkari I. e Ollus M. 2004. Challenges in the Management of Virtual Organizations. In: Camarinha-Matos L.M. (Eds). *Virtual Enterprises and Collaborative Networks. PRO-VE 2004*. Boston: Springer.

Kasper-Fuehrer, E.C. e Ashkanasy, N.M. 2001. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27 (3): 235-54

Kimble, C. 2011. Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2): 6- 15.

Koka, B. R. e Prescott, J. E. 2008. Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(6): 639-661.

Krause, D. R., Handfield, R.B. e Tyler, B.B. 2006. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2007): 528-545.

Mačerinskienė, I. e Aleknavičiūtė, G. 2011. The evaluation of social capital benefits: enterprise level. *Business, Management and Education*. 9(1): 109–126.

Moran, P. 2005. Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*. 26: 1129-1151.

- Muniady, R., Mamun, A.A., Permmarupan, P.Y. e Zainol, N.R.R. 2015. The effect of cognitive and relational social capital on structural social capital and micro-enterprise performance. *SAGE Journal*, 5(4):1-9.
- Nonaka, I. e Toyama, R. 2005. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3): 419–436.
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. e Kohlbacher, F. 2013. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal* 32:137– 146.
- Nonaka, L., Takeuchi, H. e Umemoto, K. 1996. A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8):833-845.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*.
- Păcuraru, R. A. 2012. Virtual organizations. *Economics, Management, and Financial Markets*, 7(4): 695–702.
- Panahi, S., Watson, J. e Partridge, H. 2013. Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3): 379-397.
- Pang, L. 2001. Understanding virtual organizations. *Information Systems Control Journal*, (6):42-47.
- Papastefanou, N. 2010. A complexity theory-based management framework for virtual organisations. *African Journal of Business Management*, 4(11): 2323-2337.
- Parung, J. e Bititci, U.S. 2006. A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management*, 1(2): 116-136.
- Peters, L. M. e Manz, C. C. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management: An International Journal*, 13(3):117-129.
- Richardson, R. e Kramer, E.H. 2006. *Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory*. *Qualitative Research*, 6(4):497-513
- Rocco, T. S. e Plakhotnik, M. S. 2009. Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: terms, functions, and distinctions. *Human Resource Development Review*, 8 (1): 120-130
- Roja, A.I. e Năstase, M. 2012. Perspectives and distinctive particularities of collaborative networks. *Review of International Comparative Management*, 13(4): 501-510.
- Romero, D., Galeano, N. e Molina, A. 2008a. Virtual organization breeding environments value system and its elements. *Journal of International Manufacturing*, 21: 267-286.
- Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. (5^a ed.). Pearson Education Limited: Harlow.

Schmidt, C. 2004. The analysis of semi-structured interviews. In U. Flick, E. von Kardorff e I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research*. Sage Publications: Londres.

Striukova, L. e Rayna, T. 2008. The role of social capital in virtual teams and organisations: corporate value creation. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 5(1):103–119.

Sutton, J. e Austin, Z. 2015. Qualitative research: data collection, analysis and management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68(3):226-231.

Świerzowicz, J., e Picard, W. 2009. Social requirements for virtual organization breeding environments. *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*, 614-622.

Tsai, W., e Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 464-476.

Vallejos, R.V., Lima C.P. e Varvakis, G. 2007. Towards the development of a framework to create a virtual organization breeding environment in the mould and die sector. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2007(18):587–597.

Westphal, I., Thoben, K.D. e Seifert, M. 2008. Managing collaboration performance to govern virtual organizations. *Journal of Intelligent Manufacturing*, June 2010.

Widén-Wulff, G. e Ginman, M. 2004. Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Informtaion Science*, 30(5):448-458.

Willer, H. e Lernoud, J. 2017. *The world of agriculture statistics and emerging trends 2017*. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), e IFOAM- Organics International. [Online]: <https://shop.fibl.org/CHen/mwdownloads/download/link/id/785/?ref=1> [Consultado a 20 de Agosto de 2017]

Willer, H., Bteich, M. R., e Meredith, S. 2014. Country reports. In Meredith, Helga e Willer (Eds.), *Organic in Europe Prospects and Developments*: 97-201. Bruxelas: IFOAM EU Group. [Online]: <http://orgprints.org/25649/1/willer-meredith-2014-organic-in-europe.pdf> [Consultado a 22 de Agosto de 2017]

Yasir, M., e Majid, A. 2013. A methodical study of the role of trust at various development stages of virtual organizations. *Journal of Information Systems & Operations Management*, Winter: 1-10

Yin, R. 2009. *Case study research: Design and methods*. (4^a ed). Sage Publications: California.

Anexos

Anexo 1 – Explicação das Proposições

P1: “A criação de uma OV num VBE facilita a criação de relações entre os membros de forma mais rápida”.

Variável Independente: “A criação de uma OV num VBE”

Como foi abordado na revisão de literatura, o processo de criação de uma OV inicia-se na fase e Operação do VBE (*vide secção 2.1.3.2. Ciclo de Vida do VBE*), durante a operação do mesmo, existem vários processos a desenvolverem-se que permitem a criação da OV (*vide secção 2.2. Criação de uma OV Dinâmica*). Assim, de forma resumida, para o termo “criação da OV” serão consideradas as seguintes atividades: identificação e caracterização da oportunidade de negócio; procura e seleção de parceiros; negociação e a contratação.

Variável Dependente: “relações entre os membros”

As relações desenvolvidas pelos diversos membros que compõem uma OV podem ser relações pessoais, relações de confiança, relações sociais e de reciprocidade, como abordado ao longo da revisão de literatura (*vide secção 2.3.1. Conceito de Capital Social, 2.3.2. Dimensões do capital social; 2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV*).

Relação estabelecida: “facilita a criação”

A criação das relações acima referidas pode ser um processo complicado devido às potenciais divergências entre os parceiros (*vide secção 2.1.2.2. Gestão da OV*) que podem ser simplificados caso exista um ambiente base onde sejam criadas as condições iniciais que potenciam a criação dessas mesmas relações (*vide secção 2.1.2. Organização Virtual (OV)*).

P2: “Os RH têm um papel essencial no sucesso da rede de colaboração, sendo necessário definir os atores, papéis e responsabilidades de cada membro da rede de colaboração”.

Variável Independente: “Os RH”

Como foi abordado na revisão de literatura, os colaboradores são uma peça de elevada importância que devem ser considerados quando se fala de redes de colaboração (*vide secção 2.1.2.2. Gestão da OV*). No caso das OV o termo “RH” corresponde aos atores, papéis e tarefas que cada um desempenha (*vide secção 2.1.2.2. Gestão da OV, 2.1.3.3. Sistema de Gestão do VBE*).

Variável Dependente: “sucesso da rede de colaboração”

O sucesso de uma rede de colaboração do geral ou de uma OV no particular, passa pela utilização eficaz dos recursos partilhados, sejam eles ativos físicos ou competências para que consigam obter vantagens (*vide secção 2.1. Rede de Colaboração; 2.1.2. Organização Virtual (OV)*).

Relação estabelecida: “têm um papel essencial”

Como referido através da abordagem ao sistema de gestão de uma rede de colaboração (*vide secção 2.1.3.3. Sistema de Gestão do VBE*), as principais tarefas da gestão da mesma passam por atividades desempenhadas e responsabilidades associadas aos recursos humanos, sendo que estes têm uma importância elevada.

P3: “A existência de valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns que permitam a colaboração são as condições base para o desenvolvimento das OV”.

Variável Independente: “valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns que permitam a colaboração”

Os valores e objetivos comuns asseguram que os membros sabem a direção do negócio e a confiança é a atitude positiva em relação ao parceiro com que se vai colaborar. Ambos os termos são os elementos do capital social descritos no capítulo da revisão de literatura (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

Variável Dependente: “desenvolvimento das OV”

O desenvolvimento de uma OV engloba as fases iniciais do ciclo de vida, assim como as suas fases de operação e evolução contínua (*vide secção 2.2. Criação de uma OV Dinâmica*).

Relação estabelecida: “são as condições base”

Estas são os pré-requisitos necessários para que a OV consiga operar de forma eficaz consiga atingir os objetivos que permitem satisfazer a oportunidade de negócio (*vide secção 2.1.2.1. Ciclo de Vida da OV; 2.1.2.2. Gestão da OV; 2.1.3.3. Sistema de Gestão do VBE*).

P4: “A existência de uma visão e objetivos partilhados leva ao aumento da confiança”

Variável Independente: “A existência de visão e objetivos partilhados”

A visão e objetivos comuns dizem respeito ao entendimento comum entre os membros da OV sobre o rumo do negócio e são parte constituinte dos elementos do capital social descritos no capítulo da revisão de literatura (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

Variável Dependente: “confiança”

A confiança existente entre os parceiros inclui o sentimento de uma atitude positiva perante o membro da organização parceira (*vide secção 2.3.2.4. Interações entre as Dimensões*).

Relação estabelecida: “leva ao aumento”

Potencia a criação e desenvolvimento de relações de confiança mais fortes entre os parceiros, ou seja, faz com que os membros das diversas organizações que constituem a OV tenham maior pré-disposição para confiar (*vide secção 2.3.2.4. Interações entre as Dimensões*).

P5: “A existência de interligações fortes aumenta a disposição para confiar nos parceiros”

Variável Independente: “A existência de interligações fortes”

As interligações fortes são relações recíprocas existentes entre os parceiros que podem ser alimentadas pelo contacto e comunicação frequente (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

Variável Dependente: “confiar nos parceiros”

Como explicado anteriormente, a confiança existente entre os parceiros inclui o sentimento de uma atitude positiva perante o membro da organização parceira (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

Relação estabelecida: “aumenta a disposição para”

Potencia a criação e desenvolvimento de relações de confiança entre os parceiros (*vide secção 2.3.2.4. Interações entre as Dimensões*).

P6: “A existência de interligações fortes ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos partilhados”

Variável Independente: “A existência de interligações fortes”

As interligações fortes são relações recíprocas existentes entre os parceiros que podem ser alimentadas pelo contacto e comunicação frequente (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

Variável Dependente: “valores e objetivos partilhados”

A visão e objetivos comuns dizem respeito ao entendimento comum entre os membros da OV sobre o rumo do negócio e são parte constituinte dos elementos do capital social descrito no capítulo da revisão de literatura (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

Relação estabelecida: “ajudam o desenvolvimento”

O desenvolvimento dos objetivos e valores partilhados pode ser difícil devido às potenciais diferenças entre as ideologias dos diferentes parceiros que integram a OV, no entanto ao existir relações fortes entre os parceiros este desenvolvimento pode ser simplificado uma vez que a comunicação e contacto entre os mesmos é maior (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

P7: “A confiança aumenta a disposição para partilhar e cooperar e pode atuar como os tradicionais mecanismos de controlo, permitindo diminuir o risco de “conflito de interesses” e resolução de conflitos”

Variável Independente: “confiança”

Variáveis Dependentes:

1. “partilhar e cooperar”
2. “risco de “conflito de interesses” e resolução de conflitos”

Nas OV, onde os diversos parceiros podem ser de países, culturas ou áreas de negócio diferentes podem ocorrer divergências nos benefícios de cada um deles, levando por vezes a discórdias (*vide secção 2.1.2.2. Gestão da OV*).

Relação estabelecida:

1. “aumenta a disposição para”

Faz com que os membros da OV se sintam mais motivados para partilhar as ideias e colaborar (*vide secção 2.2. Criação de uma OV Dinâmica*).

2. “pode atuar como os tradicionais mecanismos de controlo”

Os mecanismos de controlo tradicionais são caracterizados pelas estruturas verticais, onde a figura de autoridade é claramente definida e onde existe uma estrutura hierárquica que permite diminuir o risco de “conflito de interesses” ou resolver possíveis conflitos entre os parceiros (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

P8: “A criação de normas, regras e procedimentos ajudam a uniformizar o comportamento dos indivíduos, tornando as equipas mais homogéneas”.

Variável Independente: “normas, regras e procedimentos”

As normas regras e procedimentos são um elemento do capital social e são consideradas uma representação de valores partilhados que padronizam os comportamentos dos membros das organizações (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

Variáveis Dependentes: “as equipas mais homogéneas”

Os membros que formam uma OV têm comportamentos, rumo, visão, valores, interpretações e objetivos comuns em relação à oportunidade de negócio específica (*vide secção 2.1.2. Organização Virtual (OV)*).

Relação estabelecida: “ajudam a uniformizar o comportamento dos indivíduos”

A criação de regras e normas permite direcionar o comportamento dos indivíduos para que seja possível padronizar as ações dos diferentes parceiros de uma OV que podem vir de *background* diferentes (*vide secção 2.3.2.5. Elementos do Capital Social*).

P9: “As interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de troca de informação levando ao aumento da partilha de conhecimento entre os membros”

Variável Independente: “As interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de troca de informação”

As interações contantes, ou seja, o contacto e comunicação frequente entre os diversos parceiros da OV atuam como a principal forma de passagem de informação entre os mesmos (*vide secção 2.4.2. Gestão e partilha de conhecimento*).

Variáveis Dependentes: “partilha de conhecimento entre os membros”

Implica a troca de ideias, experiências pessoais e profissionais entre os membros das diversas organizações que participam na OV (*vide secção 2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV*).

Relação estabelecida: “levando ao aumento”

Aumenta a frequência com que os parceiros para partilham ou trocam ideias e experiencias pessoais.

P10: “A existência de visão, objetivos e valores partilhados leva à criação de um sistema de linguagem comum que permite que os membros compreendam o conhecimento e informação partilhada”.

Variável Independente:

1. “A existência de visão, objetivos e valores partilhados”
2. “Sistema de linguagem comum”

Variáveis Dependentes:

1. “sistema de linguagem comum”

Códigos *standard* partilhados por todos os membros da OV para que todos consigam compreender a informação (*vide secção 2.3.2.3. Dimensão Cognitiva*).

2. “conhecimento e informação partilhada”

Relação estabelecida:

1. “levando à criação”

2. “permite que os membros compreendam”

P11: “O conhecimento é mais facilmente transferido quando existe confiança entre os membros”

Variável Independente: “confiança”

Variável Dependente: “O conhecimento”

O “conhecimento” considerado é tanto o conhecimento tácito, associado às experiências pessoais, valores e emoções individuais como o conhecimento explícito que está associado ao “*know-how*” e é expressado por palavras ou fórmulas (*vide secção 2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV*).

Relação estabelecida: “mais facilmente transferido”

Os membros das OV comunicam e partilham com mais frequência e “certeza” tanto as suas ideias e experiências pessoais como as competências aprendidas na sua organização “de origem” (*vide secção 2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV*).

P12: “A criação de conhecimento organizacional é reforçada através da externalização do conhecimento tácito individual em explícito coletivo”

Variável Independente: “externalização do conhecimento tácito individual em explícito coletivo”

De forma geral, a externalização é onde o conhecimento tácito se torna explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos que deixam de ser conhecimento “individual” e passam a ser utilizados por todos os membros (*vide secção 2.4.1. Criação de Conhecimento*).

Uma vez mais, o conhecimento tácito está associado às experiências pessoais, valores e emoções individuais e o conhecimento explícito está associado ao “*know-how*” e é expressado por palavras ou fórmulas (*vide secção 2.4. Partilha e Gestão de Conhecimento nas OV*).

Variável Dependente: “criação de conhecimento organizacional”

O processo de criação geral de conhecimento é efetuado através da interação do conhecimento tácito e explícito, ou seja, utilizando as técnicas de formação de conhecimento abordadas: Socialização, Combinação, Internalização e Externalização (*vide secção 2.4.1. Criação de Conhecimento*).

Relação estabelecida: “reforço”

A nível organizacional, o processo essencial que esta na base da criação do conhecimento é a Externalização (*vide secção 2.4.1. Criação de Conhecimento*).

P13: “A gestão do conhecimento é um processo contínuo que permite o fortalecimento da rede de colaboração”.

Variável Independente: “gestão do conhecimento”

Entende-se por “gestão de conhecimento” os processos de produção de informação, armazenamento, transferência e partilha e a sua utilização que pode ser suportado por ferramentas tecnológicas como bases de dados, *emails*, entre outros (*vide secção 2.4.3. Partilha do conhecimento e o capital social*).

Variável Dependente: “rede de colaboração”

Relação estabelecida: “permite o fortalecimento”

O termo “fortalecer” diz respeito à capacidade de gerar ideias cruzadas e aumenta a geração de conhecimento e novas ideias formadas através da partilha (*vide secção 2.4.2. Gestão e partilha de conhecimento*).

Anexo 2 – Guião para Entrevista

Introdução

Descrição do projeto e objetivo da entrevista

A presente entrevista faz parte da realização da dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços e Tecnologias no ISCTE-IUL. A investigação do projeto em questão tem como principal objetivo a determinação dos requisitos necessários para a construção de uma plataforma social de uma rede de colaboração com especial foco no sector das PAM, em Portugal.

Caracterização do Entrevistado

- Género (Feminino, Masculino, Outro); Idade
- Qual a sua função na Associação?
- Possui alguma experiência em gerir pessoas/equipas? **Se sim**, há quantos anos?

Definições Gerais

- *Rede de Colaboração (RC)* - Consiste numa variedade de entidades que são autónomas, geograficamente distribuídas e heterogéneas em termos do seu ambiente operacional, cultura, capital social e objetivos, mas que colaboram para a obtenção de um objetivo comum.

- *Organização Virtual (OV)* - rede de empresas/ organizações independentes que se juntam, partilham recursos e competências e colaboram e cooperam para atingirem um objetivo comum
- *Ambiente de Criação Virtual (VBE)* - associação de organizações e instituições de apoio relacionadas que aderem a um acordo de longo-prazo baseado na cooperação com o objetivo principal de aumentar as possibilidades e preparação de entrada numa potencial OV.

Estrutura da Entrevista

Refira-se que o guião da entrevista usada neste estudo envolve 45 questões, relacionadas com o principal objetivo deste trabalho de investigação: a determinação dos requisitos necessários para a construção de uma plataforma social de uma rede de colaboração dinâmica com especial foco no sector das PAM, em Portugal. As questões focam os três grupos em que se enquadram os objetivos específicos: i) o grupo relacionado com a estrutura organizacional a nível dos recursos humanos; ii) o relacionado com o capital social e as relações criadas entre os parceiros de uma rede de colaboração; e iii) o relacionado com a partilha e integração de conhecimento.

Parte I – Estrutura a nível dos RH

Introdução

A nível dos RH é importante definir os papéis e atores num contexto da Rede de Colaboração.

Quando se fala em **atores** da OV, podem ser consideradas as empresas que participam na RC e podem ser:

- Entidades empresariais fornecedoras de produtos e serviços no mercado envolvido na criação de lucro quantitativo para as OV;
- Instituições sem fins lucrativos, que estão envolvidos na criação de OV para o ganho de lucros qualitativos;

- Instituições de suporte às OV como ministérios, câmaras de comércio, fornecedores de serviços contratuais ou legais externos, entre outras.

Relativamente aos **papéis**, estes são as diversas funções que os diversos atores podem desempenhar:

- Membro do VBE: todas as organizações registadas e preparadas para participar nas atividades da plataforma.
- Administrador do VBE: organização responsável pela fase de operação e evolução do VBE, promovendo a cooperação de todos os seus membros e encarregue da procura e recrutamento de participantes com as competências necessárias, da gestão de processos e conflitos e pela elaboração de regras e políticas comuns.
- Broker: responsável por identificar e adquirir novas oportunidades de colaboração através da negociação e promoção dos membros.
- Planeador: ator que depois de encontrada a oportunidade é responsável pela identificação das competências e capacidades, seleção de um conjunto de parceiros e da estrutura da nova OV. Responsável pelo desenvolvimento das ideias e operações após o broker ter encontrado uma oportunidade de negócio.
- Coordenador: ator que vai coordenar a organização durante o seu ciclo de vida de forma a atingir o objetivo que levou à criação da mesma. Desenvolve, também, o papel de monitorização e controlo para assegurar o funcionamento do VBE.
- Mediador: ator do exterior do VBE cuja principal tarefa passa por assegurar que as relações de confiança entre os parceiros são mantidas, através da moderação em situações de conflito.
- Consultores que submetem recomendações para o aumento da performance dos atores do VBE, de Fornecedores de Serviços que desenvolvem e fornecem várias ferramentas de trabalho para a realização de atividades da rede, bem como de Fornecedores de Ontologias.
- Governador que deve facilitar o acesso a infraestruturas públicas e estimular o crescimento e a participação de Universidades e Centros de Investigação e Desenvolvimento para aumentar o capital intelectual e as atividades de inovação.

P2: “Os RH têm um papel essencial no sucesso da rede de colaboração, sendo necessário definir os atores, papéis e responsabilidades de cada membro da rede de colaboração”.

- 1.1. De acordo com a sua experiência no sector, quais os principais atores que deveriam constituir uma rede de colaboração?
- 1.2. Dos papéis anteriormente identificados como sendo os principais num VBE/OV, na sua opinião, quais são os que fazem mais sentido no sector?
- 1.3. Quais são os papéis que cada um dos atores (identificados na “primeira questão”) deveriam desempenhar?
- 1.4. Para este sector, considera que esta distribuição de papéis é intuitiva ou fácil de fazer? Ou seja, os diferentes “potenciais” atores têm consciência das suas competências e como contribuem melhor para o processo de criação e transformação das PAM?
- 1.5. Existe um conjunto de tarefas associadas à criação de uma OV. Na sua opinião, quais os papéis/atores que devem desempenhar essas tarefas?

Tarefa	Papel/Ator
1. Identificação e Caracterização da oportunidade.	
2. Planeamento/Identificação das competências necessárias e papéis.	
3. Procura e seleção dos parceiros.	
4. Negociação- alinhar as necessidades específicas da oportunidade de negócio com a oferta.	
5. Planeamento detalhado/modelação dos processos de negócio, atribuição de papéis e responsabilidades e dos princípios partilhados.	
6. Contratação.	
7. Lançamento da OV/ativação dos serviços/notificação dos membros do VBE da criação de uma nova OV.	

Parte II – Capital Social

Introdução

Os Capital Social está relacionado com a criação e desenvolvimento de relações entre os diversos parceiros que podem formar uma Rede de Colaboração. Neste sentido, os principais conceitos que irão ser abordados nesta *secção* são:

- Relações/interligações - Capacidade que os indivíduos de uma organização possuem para estabelecer conexões uns com os outros;
- Identificação - Capacidade dos membros se sentirem conectados com os outros parceiros;
- Normas - Consistem nos comportamentos e crenças consideradas como *standard* por todos os indivíduos;
- Visão partilhada - Objetivos coletivos que auxiliam os atores a cooperarem uma vez que têm perceções semelhantes dos objetivos e da forma como devem interagir;
- Valor partilhado - Os membros terem um entendimento comum sobre as suas relações e os objetivos do negócio;
- Confiança - (num contexto organizacional) refere-se à atitude positiva demonstrada por um membro da organização para com outro membro da organização parceira com que se vai relacionar.

P1: “A criação de uma OV num VBE facilita a criação de relações entre os membros de forma mais rápida”.

- 2.1. Ao longo da sua experiência a colaborar com a Associação, alguma vez se apercebeu de estar a fazer parte de uma parceria/ Rede de Colaboração? (Em caso afirmativo, foi numa OV?)
- 2.2. (Se sim,) Quais foram as principais dificuldades aquando da criação de uma parceria?
(Se não,) Quais pensa que serão as principais dificuldades associadas à criação de uma parceria?
- 2.3. De acordo com a sua experiência (caso tenha respondido sim) / opinião (caso tenha respondido não), que fatores podem levar ao sucesso inicial da realização de uma parceira/OV?

- 2.4. Quando pensamos na possibilidade da criação de uma parceria/formação de uma OV, considera que a existência de uma plataforma que desse assistência a esse processo seria vantajoso? (como é o exemplo das tarefas identificadas na *secção anterior*).
- 2.5. De acordo com a sua experiência, os produtores, empreendedores e empresas do sector estariam interessados em fazer parte dessa mesma plataforma?
- 2.6. Na sua opinião, quais as atividades mais importantes começar a realizar nessa plataforma para garantir a assistência da criação de uma OV?
- 2.7. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência, considera que esta plataforma pode ser desenvolvida neste sector?
- 2.8. Quem poderia ser responsável pela gestão desta plataforma? E que empresas considera que poderiam estar interessadas em fazer parte desta plataforma?
- 2.9. Em que medida eventos como fóruns e *workshops* realizados no enquadramento das PAM: i) poderiam beneficiar da existência desta plataforma? e ii) aproximam os diversos produtores registados no site/projecto EPAM?
- 2.10. Dos eventos todos promovidos pelo EPAM/ADCMoura tem conhecimento de alguma oportunidade de negócio ou constituição de microempresas que tenha surgido ou oportunidades de parceria entre os participantes?

P3: “As condições base para o desenvolvimento das OV são a existência de valores e objetivos comuns, nível de confiança nos parceiros, posse de infraestruturas tecnológicas comuns ou acordos e políticas partilhadas que permitam a colaboração”.

- 2.11. De acordo com a sua experiência e contacto com os produtores e empreendedores do sector, quais são os principais valores inerentes? (*cooperação, colaboração, etc..*)
- 2.12. Na sua opinião, quais são os principais requisitos para que uma parceria entre produtores, empreendedores, empresas ou associações tenha sucesso?
- 2.13. No seu entendimento, a existência de um objetivo de negócio comum e o facto de os parceiros confiarem no trabalho do outro é suficiente para a criação de uma parceira?
- 2.14. E em que fases do desenvolvimento de uma OV é importante definir os objetivos do negócio? No caso de existir uma plataforma que suporte a sua criação, estes objetivos devem ser definidos antes ou só após os parceiros se encontrarem selecionados?

P4: “A existência de uma visão e objetivos partilhados leva ao aumento da confiança”

P5: “A existência de interligações fortes aumenta a disposição para confiar nos parceiros”

- 2.15. Relativamente à criação de relações de confiança entre os parceiros, na sua opinião, como é que estes conseguem construir relações de confiança inicial que possibilitam o trabalho conjunto? Os objetivos e visões partilhadas, referidos acima, são suficientes?
- 2.16. Que ações considera que incentivam a criação, aumento e manutenção da confiança?
- 2.17. Considera que a existência de fóruns, *workshops* promove um ambiente de colaboração entre os participantes?
- 2.18. Pensa que estes eventos contribuem para a construção de relações colaborativas e de confiança entre os participantes que podem despoletar oportunidades futuras de colaboração em projetos pessoais?
- 2.19. Tem conhecimento de alguma situação como a referida em cima?

P6: “A existência de interligações fortes ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos partilhados”

- 2.20. Anteriormente falamos em objetivos de negócio e valores comuns. Na sua opinião, como podem ser definidos estes objetivos e valores comuns?
- 2.21. Qual pensa ser a importância do contacto frequente entre os parceiros na definição dos mesmos?

P7: “A confiança aumenta a disposição para partilhar e cooperar e pode atuar como os tradicionais mecanismos de controlo, permitindo diminuir o risco de “conflito de interesses” e resolução de conflitos”

- 2.22. Na sua opinião, quais são os principais tipos de conflitos que podem emergir de uma parceria neste sector?
- 2.23. Como podem os parceiros ultrapassar esta situação? A confiança que vão criando é um mecanismo de resolução de conflitos suficiente?
- 2.24. De acordo com a sua experiência, a cooperação entre parceiros é inata neste sector, com uma considerável componente de partilha, ou surge apenas quando há algum problema a resolver?

2.25. De acordo com a sua experiência, lembra-se de alguma de alguma situação onde existiram problemas de confiança entre os membros? Que situação e como ficou resolvida? Isso afetou a confiança geral?

P8: “A criação de normas, regras e procedimentos ajudam a uniformizar o comportamento dos indivíduos, tornando as equipas mais homogéneas”.

2.26. Na sua opinião, as normas e procedimentos formalizados ajudam na aproximação dos parceiros de trabalho?

2.27. Como é possível criar estas normas e regras numa rede de colaboração ou parceria? Na sua opinião quem seria responsável por as definir?

2.28. É importante que exista uma certa homogeneização dos parceiros a nível de entendimento de processos de trabalho para o sucesso da parceria? Como seria possível obter esta homogeneização?

Parte III - Partilha e Gestão do conhecimento

Introdução

O conhecimento pode ser diferenciado em dois tipos: o conhecimento tácito pode ser definido como o tipo de conhecimento que é pessoal, subjetivo e experimental, não podendo ser expresso em palavras ou números e que está relacionado com as competências técnicas e cognitivas como as crenças ou perspetivas. E conhecimento explícito: é adquirido de fontes internas e externas, é objetivo e racional e pode ser facilmente expressado em palavras e formulas, especificações de produtos, etc.

P9: “As interações constantes entre os membros da rede de colaboração funcionam com um canal de troca de informação levando ao aumento da partilha de conhecimento entre os membros”.

- 3.1. De acordo com a sua experiência, qual é a principal forma de comunicação entre os vários parceiros no sector?
- 3.2. Considera que os eventos, fóruns e *workshops* criados no projeto EPAM podem funcionar como um canal de comunicação que aproxima os seus membros?
- 3.3. Durante estes eventos são trocadas experiências e informações relevantes que façam aumentar o conhecimento dos participantes sobre o sector?
- 3.4. Após a realização dos eventos e atividades a informação ou conhecimento aprendido pode ser partilhada para outros membros que não tenham estado nas atividades?

P10: “A existência de visão, objetivos e valores partilhados leva à criação de um sistema de linguagem comum que permite que os membros compreendam o conhecimento e informação partilhada”.

- 3.5. Como é que a informação pode ser passada aos diferentes parceiros/membros?
- 3.6. No seu entendimento, como se consegue assegurar que todos os parceiros compreendem a informação passada?

P11: “O conhecimento é mais facilmente transferido quando existe confiança entre os membros”.

- 3.7. Na sua opinião, existe uma maior disposição para partilhar conhecimento quando os parceiros confiam uns nos outros? Ou seja, quando estão confiantes das boas intenções dos outros parceiros?
- 3.8. De acordo com a sua experiência, quais são as principais razões que levam os membros de uma organização, empreendedores e produtores a partilhar conhecimento sobre outros projetos desenvolvidos anteriormente ou mesmo sobre conhecimentos técnicos com outros produtores do mesmo sector?

P12: “A criação de conhecimento organizacional é enfatizada/reforçada através da externalização do conhecimento tácito individual em explícito coletivo”

- 3.9. Durante os eventos anteriormente referidos, há espaço para a troca de experiências e conversas informais entre os parceiros ou os eventos são mais direcionados para a formação técnica?
- 3.10. Considera que esta partilha de experiências é importante para a criação de conhecimento no geral? E de que forma pensa que as experiências pessoais podem contribuir para a criação de conhecimento mais “técnico”?

P13: “A gestão do conhecimento é um processo contínuo que permite o fortalecimento da rede de colaboração”.

- 3.11. De acordo com a sua experiência, considera que o processo de criação de conhecimento é contínuo ou imediato?
- 3.12. Considera que a criação de conhecimento organizacional é um processo essencial e que pode ser o objetivo “final” da formação de qualquer parceria?