

Colaboração Estratégica em Rede de Empresas sob a Perspectiva de Gênero: estudo no APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr

Autoria: Julio Ernesto Colla, Luciana Santos Costa Vieira da Silva, Júlio Adriano Ferreira dos Reis, Alceu Souza

Resumo

O presente artigo pretende verificar a percepção dos motivadores de ações colaborativas dos gestores do APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr, sob a perspectiva do gênero do principal gestor. Para melhor operacionalização, o presente objetivo foi subdividido em: determinar a existência de diferenças na percepção dos motivadores de colaboração originados pelas mudanças externas e pelas necessidades internas e criar dimensões simplificadoras dos motivadores de colaboração organizacional. A base teórica utilizada, portanto, é baseada nos motivadores de colaboração empresarial originados pelas mudanças externas e pelas necessidades internas bem como explicações sobre gênero, em especial a influência do gênero na gestão de empresas. A pesquisa utilizou a pesquisa do tipo levantamento com a aplicação do estudo à população constituída pelas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários de Loanda-Pr, utilizando assim variáveis dependente e independente. A variável de análise independente é representada pelo gênero do gestor e a variável dependente é representada pelas ações colaborativas das organizações que compõem a rede objeto deste estudo. Diante do exposto na fundamentação teórica optou-se pela criação de treze hipóteses, que são apresentadas ao longo da seção de análise dos dados, partindo do pressuposto que existem diferenças significativas na forma de gerenciamento de empresas tomando como base o gênero do gestor. A partir da base teórica foram criadas hipóteses que representa aquilo que se acreditava anteriormente à aplicação dos testes. Após a construção de hipóteses de pesquisa houve utilização da estatística não-paramétrica, em especial, o teste U de Mann-Whitney e a aplicação de Análise Fatorial Exploratória. Os procedimentos metodológicos, portanto, foram quantitativos e de natureza descritiva. O nível de análise foi constituído pelas empresas envolvidas e a unidade de análise foi cada um dos dirigentes das empresas. As principais limitações da pesquisa residem nas dificuldades encontradas para a delimitação das estratégias, a abstração de seus resultados e, principalmente, a dependência da existência de dados em registros secundários, bem como a capacidade cognitiva dos respondentes e do pesquisador. Cuidados específicos foram tomados para a sua minimização, por meio da busca de categorias de análise que pudessem expressar adequadamente a realidade observada e o uso de múltiplas fontes de dados com triangulação para a sua rigorosa confirmação. Os principais encontros são no sentido de corroborar a existência de posturas gerenciais distintas genéricas quando se trata na forma de gestão masculina e feminina e em específico quando se trata de colaboração empresarial.

Introdução

Pesquisas que tratam de gênero têm contribuído para o entendimento de uma dimensão importante das relações sociais, pois é uma forma de enfatizar o caráter social e, portanto, histórico das concepções baseadas nas percepções das diferenças sexuais. Nesse contexto, é importante a discussão da presença feminina em posições gestoras, bem como a fuga da polaridade entre masculino e feminino (STEARNS, 2007; CALÁS & SMIRCICH, 2001).

A lógica dos estudos de gênero está distante das condições biológicas de cada sexo e sim inserida em contextos onde o gênero é uma construção social e reproduz as condições contextuais desenvolvidas e reforçadas pelas instituições como sistema educacional, políticas públicas e organizacionais, família, religião e cultura nacional, visto que o número de empresas criadas e geridas por mulheres aumentaram consideravelmente a partir da década do fim do século passado (SILVEIRA, 2006; MACHADO, 2006). Dessa forma, os entendimentos das características gerenciais femininas auxiliam em práticas de gestão mais ajustadas e assim evitam a reprodução de características gerenciais masculinizadas, pois o entendimento das posturas de gestão sob o enfoque de gênero é fenômeno em construção e, qualquer análise, ainda que com o devido recorte, carece de uma teoria ou ainda de um quadro teórico interdisciplinar que possa explicar seus desdobramentos, que se sabe ser de enorme complexidade (QUISHIDA *et al.*, 2007; AMORIM & FREITAS, 2003).

Decorrente dos fenômenos contemporâneos, os relacionamentos interorganizacionais como uma maneira de fornecer aos participantes condições de conquista dos recursos indisponíveis e não possíveis isoladamente (RING & VAN de VEN, 1994). Por outro lado, os sistemas colaborativos e arranjos produtivos locais tendem, cada vez mais, a se tornarem importantes instrumentos de promoção do desenvolvimento industrial e inovativo (ALBAGLI & MACIEL, 2002).

A evolução do modelo coletivo, principalmente em alguns países da Europa, aponta na direção de ações locais ou setoriais apoiadas em cadeias produtivas, indicando soluções tanto para as firmas individuais quanto para o conjunto de elos e atores dessas cadeias. Assim, as abordagens de perspectiva coletiva dispõem o tema do desenvolvimento sócio-econômico na agenda das localidades como forma de promoção e de criação de um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de pequenos negócios e produtores familiares e de democratização dos processos sociais ali existentes (MILANI & SOLINIS, 2002; CASSIOLATO & SZAPIRO, 2000; BALESTRO & MESQUITA, 2002). Diante do exposto e no intuito de auxiliar na compreensão desses dois fenômenos contemporâneos, pois muitas organizações inseridas em redes de empresas são dirigidas por mulheres, o objetivo principal deste artigo é *verificar a percepção dos motivadores de ações colaborativas dos gestores do APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr sob a perspectiva do gênero do principal gestor.*

Para atingir ao objetivo proposto, este artigo está estruturado em cinco seções incluída esta seção inicial. A segunda é representada pelo referencial teórico-empírico, em que são apresentados os conceitos relativos à colaboração empresarial e gênero em organizações. Na terceira seção são apresentadas as condutas metodológicas que foram empregadas na pesquisa. A quarta seção apresenta os dados e analisa os resultados. E, por fim, na quinta subseção são apresentadas as conclusões do artigo. Na sequência é apresentado o referencial utilizado.

Fundamentação Teórica-Empírica

Colaboração Empresarial

Sem o abandono das características concorrenciais, a estratégia colaborativa busca o alcance dos objetivos organizacionais e de benefícios por meio da cooperação. Esse tipo de

estratégia sugere que as organizações sejam deficitárias em algumas competências e recursos, por isso ligam-se a outras organizações que possuem as competências ou recursos, ou, ainda, criam possibilidades para obtenção. A estratégia colaborativa também pode apresentar oportunidades de aprendizagem, fazendo com que alguns estudos que examinam os motivos para a cooperação mostrem esse elemento quando relacionam os motivos para relacionamentos colaborativos (CHILD, FAULKNER & TALLMAN, 2005; BEGNIS, PEDROZO & ESTIVALETE, 2005). Outra possibilidade gerada por esse tipo de estratégia é a entrada em novos mercados, uma vez que as estratégias colaborativas decorrem de compromissos coletivos e tendem à resolução de dificuldades coletivas.

É válido ressaltar que existe a possibilidade de empresas colaborarem em um empreendimento e competirem em outro, porque a confiança e a cooperação caminham juntas com a competição em uma rede de empresas, ou seja, as redes propiciam as relações de parceria, mas não excluem a competição. A estratégia cooperativa não é alternativa à estratégia corporativa ou competitiva, mas um elemento auxiliar a elas em função de situações de foco, modificações tecnológicas, grandes investimentos em desenvolvimento de novos produtos diante de um cenário econômico caracterizado pela incerteza e turbulência (CHILD *et al*, 2005). Child *et al* (2005) apresentam motivos para a cooperação entre organizações, como as mudanças externas e necessidades internas, que são apresentadas no quadro 1.

Motivador de colaboração	Elemento motivador	Descrição do elemento motivador
Mudanças Externas	Turbulência no mercado mundial e grande incerteza econômica	A turbulência e a incerteza econômica, bem como a mudança tecnológica são inter-relacionadas e são bastante relevantes para a análise de ações cooperativas em fases revolucionárias, pois o mercado tem preferência por produtos inovadores. Velhos produtos são trocados por novos e velhas empresas morrem ou resultam em outra. Nessa lógica, as redes, alianças e fusões têm terreno fértil, visto que grandes desembolsos são solicitados. Somam-se a esse fato, também relacionados às mudanças externas, à organização e a grandes investimentos, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, assim como a necessidade de ganhos de escala ou foco, o que cria situações propícias para ações cooperativas.
	Crescente número de indústrias	
	Redução de custo através de economia de escala ou foco	
	Globalização da tecnologia	
	Rápida mudança tecnológica aumenta a necessidade de investimentos	
	Lançamento de novos produtos	
Necessidades Internas	Dependência de Recursos	Algumas alianças são motivadas pelo compartilhamento de recursos, respondendo a mudanças externas. Os participantes de alianças possuem recursos diferentes, mas complementares.
	Aprendizagem	As empresas podem criar conhecimento crítico internamente ou comprar no mercado. A aquisição gera muitas dificuldades, principalmente em relação à internalização desse conhecimento. As alianças permitem acesso a todo conhecimento.
	Limitação de Riscos	A empresa busca pulverizar os riscos inerentes a um negócio. É uma alternativa ao crescimento orgânico.
	Busca Rápida de Mercados	É uma alternativa ao demorado crescimento orgânico de mercados e uma chave vital para o sucesso da aliança.
	Minimização de Custos	A diminuição dos custos relacionados às atividades empresariais são fatores na decisão de realizar uma aliança.
	Performance Fraca	A criação de aliança pode ser facilmente explicada quando existe baixo resultado entre os envolvidos.

Quadro 1 – Motivações para a cooperação entre empresas

Fonte: Child, Faulkner e Tallman (2005)

A aprendizagem, como um desses fatores que representam as necessidades internas, constitui fator decisivo em ações colaborativas. O aprendizado organizacional tem início com a intenção colaborativa entre os integrantes da aliança, sendo finalizado com a criação do conhecimento. Nesse trajeto, existe a capacidade de aprendizado, representado pela

competência da organização em aprender e receber o conhecimento. Dessa forma, acontece a conversão do conhecimento em propriedade da organização. Essa propriedade intelectual retorna aos parceiros por meio da transparência do ato colaborativo, ainda que as organizações devam estar receptivas ao conhecimento gerado (CHILD *et al*, 2005).

Gênero em Organizações

Gênero representa a maneira como a diferença sexual entre homens e mulheres são interpretada e organizada em diferentes culturas e, portanto, o gênero deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo, que abrange as múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos (CALÁS & SMIRCICH, 2001).

No que tange a gênero, as hierarquias de valores são diferentes, em especial em relação ao trabalho (SILVEIRA, 2006). A mulher em posição de gestão se diferencia do modelo tradicionalmente masculino, podendo apresentar um modelo feminino de gestão caracterizado por ser mais ameno, cooperativo, com mais trabalho em equipe e um clima mais favorável à participação e desenvolvimento de competências conjuntas (AMORIM *et al*, 2009). Organizações que incentivam e valorizam as diferenças de perspectivas gerenciais tendem a desenvolver aprendizagem, criatividade, inovação, bem como maior representatividade junto aos consumidores e aumento da retenção de profissionais (COX & BLAKE, 1991). Nesse contexto, estudar como as mulheres influenciam e são influenciadas pelos diversos espaços da sociedade, sejam eles públicos ou privados, constitui um importante avanço para os estudos organizacionais (MIRANDA *et al*, 2009).

Aprender a trabalhar com a diversidade e começar a usufruir os potenciais ganhos do trabalho conjunto entre homens e mulheres apresenta-se como uma rica oportunidade para organizações que se encontram num momento de alta competitividade, rápidas mudanças e quando o avanço tecnológico não mais consiste numa diferença sustentável, posto que tecnologias possam ser transferidas e copiadas (QUISHIDA *et al*, 2007).

É importante o entendimento da diversidade, pois há diferença entre as atitudes dos homens e das mulheres diante das concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade, pois quando essas são baseadas em crenças na justiça social e na obtenção de ganhos, dão margem para indagações e discussões importantes (PEREIRA & HANASHIRO, 2009). Também é relevante destacar a necessidade de considerar a perspectiva do gênero na compreensão da dinâmica da atividade empreendedora. Os modelos multidimensionais construídos demonstram, de forma inequívoca, o impacto das especificidades relativas a esta variável nas relações entre as diversas dimensões do empreendedorismo (RIBEIRO & FREITAS, 2009).

Convém enfatizar que na abordagem do gênero nas organizações existe uma questão historicamente contextualizada, não apenas como um conceito binário que distingue homens e mulheres, que abrange o conjunto de alterações que a participação da mulher no mercado de trabalho tem provocado, pois o papel da mulher de negócios vai além de um caminho profissional, sugerindo uma nova configuração do papel feminino nas organizações e na própria sociedade (MENEZES & BERTUCCI, 2009). Por fim, é importante o entendimento de que as relações de gênero não falam por si só, pois trazem em seu interior as relações de poder construídas na sociedade ao longo das trajetórias das profissões analisadas. O debate sobre gênero merece ser considerado um esforço urgente e de fundamental importância, se percebido e compreendido como um projeto de transformação social que visa respeitar e valorizar as diferenças entre o gênero masculino e feminino (CRAMER, 2009).

Metodologia

A pesquisa utilizou a pesquisa do tipo levantamento para a aplicação do estudo à população constituída pelas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários de Loanda-PR. A variável de análise independente é representada pelo gênero do gestor e a variável dependente é representada pelas ações colaborativas das organizações que compõem a rede objeto deste estudo.

A população utilizada no estudo foram as 34 empresas que compõem a rede de empresas do Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários do Loanda. Aplicou-se questionários estruturados a toda a população para a coleta dos dados, caracterizando assim, a lógica censitária. A esses dados foram aplicados tratamento estatístico. A perspectiva temporal da pesquisa pôde ser caracterizada como do tipo transversal, com aproximação longitudinal, em função de questionamentos sobre os processos estratégicos e seus resultados (RICHARDSON, 1989). Os procedimentos metodológicos, portanto, foram quantitativos e de natureza descritiva (HAIR *et al*, 2005; FLICK, 2004; CRESWELL, 2007; RICHARDSON, 1989; MAY, 2004). O nível de análise foi constituído pelas empresas envolvidas e a unidade de análise foi cada um dos dirigentes das empresas.

As principais limitações da pesquisa foram: as dificuldades encontradas para a delimitação das estratégias, a abstração de seus resultados e, principalmente, a dependência da existência de dados em registros secundários, bem como a capacidade cognitiva dos respondentes e do pesquisador. Cuidados específicos foram tomados para a sua minimização, por meio da busca de categorias de análise que pudessem expressar adequadamente a realidade observada e o uso de múltiplas fontes de dados com triangulação para a sua rigorosa confirmação.

Diante do exposto na fundamentação teórica optou-se pela criação de treze hipóteses, que são apresentadas ao longo da seção de análise dos dados, partindo do pressuposto que existem diferenças significativas na forma de gerenciamento de empresas tomando como base o gênero do gestor. A partir da base teórica foram criadas hipóteses que representa aquilo que se acreditava anteriormente à aplicação dos testes (LEVINE *et al*, 2008).

Após a realização do teste de normalidade, que apresentou normalidade na amostra, e do teste de homogeneidade, que se mostrou não homogêneo em nove das treze afirmativas analisadas, houve a opção pela utilização da estatística não-paramétrica, em especial, pelo teste U de Mann-Whitney, que é usado como alternativa ao teste de médias (teste-*t*), comparando as medianas dos dois grupos, servindo especialmente nos casos de amostras muito pequenas ou não normais (FIELD, 2009; HAIR, 2005).

O teste U de Mann-Whitney

O teste de Mann-Whitney-Wilcoxon (ou teste M-W-W) é um teste não-paramétrico alternativo ao teste *t-Student* para comparar as médias de duas amostras independentes. O único pressuposto exigido para a aplicação do teste M-W-W é que as duas amostras sejam independentes e aleatórias, e que as variáveis em análise sejam numéricas ou ordinais. O teste de hipóteses subjacente é:

H_0 : As duas amostras têm distribuições idênticas

H_1 : As duas amostras têm distribuições diferentes

O teste de hipóteses também pode ser expresso pela comparação de medianas:

H_0 : $\tilde{\mu}_1 = \tilde{\mu}_2$

H_1 : $\tilde{\mu}_1 \neq \tilde{\mu}_2$

A estatística de teste U é calculada da seguinte maneira:

As observações das duas amostras são combinadas numa única variável de tamanho $N_1 + N_2$, sendo identificadas as respectivas proveniências. O conjunto de observações assim constituído pela junção das duas amostras é ordenado por ordem crescente, atribuindo o número de ordem 1 à observação menor e o número de ordem $N_1 + N_2$ à observação maior. Caso haja “empates” ou “ties”, a cada uma das observações “empatadas” é atribuído o número de ordem médio que essas observações teriam se não estivessem “empatadas”. Em seguida, calculam-se as somas dos números de ordem das observações de cada amostra:

W_1 : soma dos números de ordem das observações da amostra 1;

W_2 : soma dos números de ordem das observações da amostra 2;

Calculam-se as quantidades:

$$U_1 = N_1 * N_2 + \frac{N_2(N_2+1)}{2} - W_2 \quad (01)$$

$$U_2 = N_1 * N_2 + \frac{N_1(N_1+1)}{2} - W_1$$

A estatística de teste é:

$$U = \min (U_1, U_2) \quad (02)$$

Valores grandes da estatística U são favoráveis à aceitação da hipótese nula, e valores pequenos de U são favoráveis à não aceitação da hipótese nula. Alguns autores consideram a estatística U como sendo a estatística atrás apresentada ($U = \min(U_1, U_2)$); outros autores consideram como sendo o valor W_1 (ou W_2) atrás calculados; outros ainda consideram a estatística $U = N_1.N_2 - U_1$ ou $U = N_1.N_2 - U_2$ (por exemplo, Zar, 1999).

Análise dos Dados

Em função de o presente trabalho aceitar que os motivadores de colaboração organizacional tenham origens nas mudanças externas à organização e também em suas necessidades internas; e que a percepção desses motivadores é distinta em função do gênero do gestor das organizações pesquisadas, são apresentadas as hipóteses propostas, originárias da base teórica. Assim, a primeira hipótese para a presente pesquisa é:

H₁: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a turbulência no mercado mundial e a grande incerteza econômica como motivador na colaboração empresarial de maneira distinta que os gestores.

Com relação ao motivador turbulência no mercado mundial e grande incerteza econômica, ocasionado por mudanças externas, mensurado pela escala *Likert* (0 a 5, onde 5 mostram concordância total com a influência desse motivador), observado por meio do gênero dos gestores, foi encontrado entre os homens, a média de 2,79 da escala *Likert*, com desvio padrão de 1,21 e mediana 3. Os respondentes do sexo feminino obtiveram média superior aos gestores masculinos. A média das gestoras ficou em 4,4, com desvio padrão de 0,89 e

mediana 5. O teste U indicou a existência de diferenças estatísticas entre os gêneros quanto a esse motivador (Mann-Whitney U 22,0; *Asymp. Sig* 0,011), porque o *Asymp Sig* é inferior a 0,05.

Diante do exposto, há a aceitação da hipótese H_{1A} ; ou seja, as gestoras percebem a turbulência de maneira diferente dos gestores. Assim, é válido afirmar que os respondentes do sexo feminino percebem a turbulência no mercado mundial e grande incerteza econômica de maneira mais efetiva quando comparado aos respondentes do sexo masculino no que diz respeito a motivador de colaboração organizacional, fato que corrobora a parte teórica do artigo que evidencia características distintas entre os gêneros. (AMORIM *et al*, 2009; MIRANDA *et al*, 2009; PEREIRA & HANASHIRO, 2009; RIBEIRO & FREITAS, 2009).

A segunda hipótese da pesquisa, motivada pelo aumento da concorrência fora do Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários é representada por:

H₂: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o aumento da concorrência fora do APL como motivador de colaboração empresarial de forma distinta quando comparada aos gestores.

No que tange ao motivador de colaboração empresarial aumento da concorrência fora do Arranjo Produtivo Local, ocasionado por mudanças externas, sob o enfoque dos gestores masculinos, a média obtida foi 3,28, com desvio padrão de 1,06 e mediana 3. As gestoras obtiveram média superior aos homens. A média para as gestoras ficou em 4,4, com desvio padrão de 0,89, e mediana 5. O teste U indicou a existência de diferença estatística significativa para esse motivador colaborativo entre os gestores pesquisados (Mann-Whitney U 31,5; *Asymp. Sig* 0,037).

Em relação à hipótese de que as gestoras percebem a concorrência fora do APL de maneira diferente dos gestores é válido afirmar que é aceita a hipótese H_{1B} . O teste que mostra a diferença de percepção decorrente do gênero ressalta que os respondentes do sexo feminino percebem a concorrência fora do APL de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino no que diz respeito a motivador de colaboração organizacional.

A redução de custos através de economia de escala, ainda inserida no primeiro grupo originador de motivação, Mudanças Externas, a terceira hipótese proposta é:

H₃: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem redução de custo através de economia de escala ou foco como motivador colaboração empresarial de forma distinta quando comparada aos gestores.

As médias apresentadas quanto ao motivador ganho de escala fora do Arranjo Produtivo Local foram superiores para os respondentes do sexo feminino em relação ao masculino. Os respondentes masculinos apresentaram média de 3,38, desvio padrão de 1,15 e mediana 3, ao passo que as respondentes mostraram média de 4,6; desvio padrão de 0,93 e mediana 5. O teste U apresentou que existem diferenças estatísticas significativas entre os respondentes para esse motivador de colaboração determinado por mudanças externas à organização. (Mann-Whitney U 90,5; *Asymp. Sig* 0,038).

Assim as gestoras podem ser caracterizadas como um grupo distinto dos gestores com relação às questões pertinentes aos ganhos decorrentes da economia de escala mundial. Parece que as gestoras estão mais sensíveis às ameaças internacionais quando comparados aos gestores.

A globalização da tecnologia é um forte elemento motivacional, pois pode destruir uma empresa em uma indústria em função da existência de tecnologias raras que não são de

obtenção facilitada, ou mesmo descontinuada, auxilia a criação da quarta hipótese da pesquisa.

H₄: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a globalização da tecnologia como motivador colaboração empresarial de forma distinta quando comparada aos gestores.

Em relação ao aumento da tecnologia utilizada não só na indústria, outro motivador de colaboração empresarial induzido por mudanças externas, as médias apresentadas pelas gestoras foram superiores às encontradas quando o respondente era do sexo masculino.

Nos respondentes do sexo feminino, a média foi de 3,6, desvio padrão de 1,14 e mediana 4, ao passo que nos respondentes do sexo masculino a média encontrada foi de 3,07, desvio padrão de 1,23 e mediana 3. A superioridade nas médias das gestoras mostrou que não há diferenças estatísticas significantes em relação a esse motivador de colaboração organizacional (Mann-Whitney U 53,5; *Asymp. Sig* 0,34).

No que diz respeito à hipótese de que as gestoras percebem a globalização da tecnologia de maneira diferente dos gestores, é válido afirmar que foi refutada a hipótese *H_{1D}*, apesar dos respondentes do sexo feminino perceber a globalização da tecnologia de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino como motivador de colaboração organizacional.

Através da exploração da teoria utilizada nesse trabalho, em especial as rápidas mudanças tecnológicas foi possível construir a seguinte hipótese, ainda decorrente das pressões externas à empresa.

H₅: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem que a rápida mudança tecnológica aumenta a necessidade de investimentos como motivador colaboração empresarial de maneira diferenciada quando comparada aos gestores.

Sob a perspectiva do gênero do respondente, o motivador aumento dos investimentos, motivador de colaboração fomentado por mudanças externas, apresentou média superior por parte das respondentes do sexo feminino. A média para as respondentes foi de 4,4 contra 3,24 dos gestores do sexo masculino. O desvio padrão e a mediana foram 0,89 e 5 para as mulheres 1,15 e 3, respectivamente para os respondentes do sexo masculino. O teste U demonstrou haver diferença estatística significativa entre os grupos (Mann-Whitney U 92,0; *Asymp. Sig* 0,39).

Com relação à hipótese de que as gestoras percebem que a rápida mudança tecnológica aumenta a necessidade de investimentos como motivador de colaboração empresarial de maneira diferente dos gestores é válido afirmar que é aceita a hipótese *H_{1E}*. É importante salientar também o fato de que os respondentes do sexo feminino percebem a globalização da tecnologia de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino no que diz respeito ao motivador de colaboração organizacional.

A diminuição do ciclo de vida dos produtos gera a última hipótese decorrente do promotor de colaboração Mudanças Externa. Tal hipótese é assim descrita:

H₆: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o lançamento de novos produtos como motivador colaboração empresarial de forma distinta que os gestores.

O último elemento colaborativo, motivado por mudanças externas, lançamento de novos produtos, foi também confrontado à variável gênero. Nesse caso, as respondentes apresentaram médias superiores às masculinas nesse quesito. As gestoras de empresas

revelaram média 4,0, desvio padrão de 0,71 e mediana 4. Os respondentes do sexo masculino apresentaram média de 3,14; desvio padrão de 1,35 e mediana de 3. Apesar da média superior das respondentes, esse indicador de motivador de colaboração empresarial não apresentou diferenças estatísticas significativas (Mann-Whitney U 45,5; *Asymp. Sig* 0,18), não caracterizando assim grupos distintos na percepção desse elemento colaborativo.

Em relação à hipótese que trata das gestoras perceberem o lançamento de novos produtos como motivador de colaboração empresarial de maneira diferente dos gestores é válido afirmar que a hipótese proposta foi refutada, embora os respondentes do sexo feminino percebam o lançamento de novos produtos como motivador de colaboração empresarial de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino no que diz respeito ao motivador de colaboração organizacional.

O quadro a seguir sintetiza o que fora exposto acima com relação ao fator de origem de colaboração Mudanças Externas, informando, em especial que as hipóteses H_4 e H_6 foram rejeitadas.

Motivador de Colaboração	Hipóteses da Pesquisa	Condição da Hipótese
Turbulência mundial	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a turbulência no mercado mundial e a grande incerteza econômica como motivador na colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Aceita
Concorrência Mundial	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o aumento da concorrência fora do APL como motivador de colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Aceita
Minimização de custos	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem redução de custo através de economia de escala ou foco como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Aceita
Globalização da tecnologia	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a globalização da tecnologia como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores	Rejeitada
Aumento da Tecnologia	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a rápida mudança tecnológica aumenta a necessidade de investimentos como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Aceita
Diminuição do ciclo de vida	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a diminuição do ciclo de vida dos produtos como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Rejeitada

Quadro 2 – Hipóteses criadas a partir do Motivador de Colaboração Mudanças Externas

Fonte: dados da pesquisa

O segundo grupo de elemento originadores de colaboração entre organizações são as Necessidades Internas. Desse grupo surge a primeira hipótese, que é assim descrita:

H₇: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem dependência de recursos como motivador colaboração empresarial de maneira distinta dos os gestores.

De acordo com a base teórica utilizada para este artigo, a colaboração organizacional é motivada por mudanças externas e necessidades internas. O primeiro elemento a ser analisado sob a lógica de que a colaboração é motivada por necessidades internas foi a posse de recursos. Para esse elemento, os gestores respondentes do sexo feminino apresentam médias superiores às dos gestores respondentes masculinos. Para as primeiras a média foi de 4,0, o desvio padrão encontrado foi de 1 e a mediana apresentada foi de 4. Para os respondentes masculinos, a média descoberta através dos dados foi de 3,34, o desvio padrão foi de 0,97 e mediana é de 3. O teste de diferença das médias para pequenos grupos para o elemento

motivador de relacionamento organizacional demonstrou que não existe diferença estatística entre os grupos (Mann-Whitney U 47,5; *Asymp. Sig* 0,23).

No que tange à hipótese que trata da percepção das gestoras com relação à dependência de recursos como motivador de colaboração empresarial de maneira diferente dos gestores é válido afirmar que a hipótese proposta foi refutada, ainda que os respondentes do sexo feminino percebam a dependência de recursos como motivador de colaboração empresarial de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino no que diz respeito ao motivador de colaboração organizacional.

Da aprendizagem, ainda decorrente das necessidades internas das organizações, surgem a seguinte hipótese:

H₈: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a aprendizagem como motivador colaboração empresarial de forma dista dos gestores.

Outro motivador de relacionamento, fortemente presente na rede constituída pelas empresas que compõem o APL de Metais Sanitários é a aprendizagem. O presente motivador tem origem nas necessidades internas das organizações. Para esse tópico de análise, há maior média entre os respondentes do sexo feminino. Para esse quesito, as gestoras respondentes apresentaram média de 4,8, com desvio padrão de 0,44 e mediana de 5. Para os respondentes do sexo masculino, a média obtida foi de 4,1, o desvio padrão encontrado foi de 0,77 e a mediana foi de 4. A superioridade das médias obtidas pelas gestoras não demonstra que há diferenças estatísticas significativas (Mann-Whitney U 36,0; *Asymp. Sig* 0,06).

A lógica da aprendizagem como motivador de colaboração empresarial, apesar de haver refutação da hipótese porposta, apresenta as maiores médias de percepção entre os itens analisados. Ainda é válido afirmar que os respondentes do sexo feminino percebam a aprendizagem como motivador de colaboração empresarial de maneira mais presente quando comparada aos respondentes do sexo masculino no que diz respeito ao motivador de colaboração organizacional.

A hipótese, decorrente da base teórica no que tange a divisão de riscos como motivador de colaboração é:

H₉: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a divisão de riscos como motivador colaboração empresarial de maneira diferente do quando comparada aos gestores.

No que faz relação à divisão de riscos, outro motivador de colaboração empresarial originado pelas necessidades internas há uma maior média por parte dos respondentes do sexo feminino. Para essa questão, a média para as gestoras foi de 4,0, o desvio padrão encontrado foi de 0,71 e a mediana foi de 4. Sob a ótica dos respondentes masculinos, a média foi de 3,07, o desvio padrão encontrado foi de 1,31 e a mediana foi de 3. A superioridade da média das respondentes para esse motivador originário de necessidades internas não representa diferença estatística significativa (Mann-Whitney U 41,5; *Asymp. Sig* 0,12).

Embora os respondentes do sexo feminino entendam a divisão de riscos como motivador de colaboração empresarial de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino no que diz respeito ao motivador de colaboração organizacional, houve a refutação da hipótese proposta a respeito do tema.

A busca rápida de mercados, motivador originado de questões internas à organização, auxiliou a criação da seguinte hipótese:

H₁₀: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a busca rápida de mercados como motivador colaboração empresarial de forma distinta quando comparadas aos gestores.

Na perspectiva dos respondentes, gestores do sexo masculino e feminino do Arranjo Produtivo Local, com relação ao motivador modificações do mercado, de origem por meio das necessidades internas das organizações, as gestoras possuem média superior às dos respondentes masculinos com um valor de 4,4 para as mulheres e 3,52 para os homens. Com relação ao desvio padrão, o feminino foi menor que o masculino. Para essa medida, o valor encontrado para os homens foi de 1,06 e 0,89 para as mulheres. A mediana das respondentes foi superior à dos gestores. Para as mulheres essa medida de tendência central foi de 5 ao passo que para os homens foi de 3. Apesar da superioridade das medias das gestoras, o teste U indicou não existirem diferenças estatísticas entre os grupos (Mann-Whitney U 39,0; *Asymp. Sig* 0,09).

A percepção das gestoras em relação a modificações no mercado como motivador de colaboração empresarial de maneira diferente dos gestores, quando submetido ao teste de diferenças das médias refuta a hipótese proposta. Não obstante, os respondentes do sexo feminino percebem o lançamento de novos produtos como motivador de colaboração empresarial de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino no que diz respeito ao motivador de colaboração organizacional.

A minimização de custos auxilia o entendimento do fenômeno de gênero nas organizações e dessa forma surge a seguinte hipótese proposta:

H₁₁: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a minimização de custos como motivador colaboração empresarial de forma distinta quando comparada os gestores.

A minimização de custos, motivador classificado como tendo a origem nas necessidades internas da organização, em uma escala *Likert* de 5 estágios, a mediana para as gestoras respondentes acontece no estágio mais alto, 5. Para essas mesmas respondentes a média é de 4,8 e o desvio padrão encontrado foi de 0,45. O valor de medida de tendência central das gestoras foi maior que as encontradas para os respondentes masculinos. A média para os homens foi de 3,76, com desvio padrão de 1,15 e a foi de mediana 4. Apesar da média superior, não é possível afirmar que existem diferenças estatísticas significativas em relação ao motivador minimização de custos (Mann-Whitney U 111,5; *Asymp. Sig* 0,33).

Os respondentes do sexo feminino percebem a minimização de custos como motivador de colaboração empresarial de maneira mais presente que os respondentes do sexo masculino no que diz respeito ao motivador de colaboração organizacional. Com relação à hipótese que trata das gestoras perceberem a minimização de custos como motivador de colaboração empresarial de maneira diferente dos gestores é válido afirmar que a hipótese proposta foi refutada. Ainda com relação ao que dá origens por meio da motivação necessidades internas, o aumento da produtividade auxilia a criação das seguintes hipóteses:

H_{1L}: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o aumento de produtividade como motivador colaboração empresarial de forma distinta quando comparada aos gestores.

Outro motivador de colaboração empresarial originado pelas necessidades internas das organizações é o aumento da produtividade. Para esse elemento de análise foi encontrado média superior para os respondentes do sexo feminino. A média para as gestoras das empresas do Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários foi de 4,35, com desvio padrão de 0,45 e

com mediana de 5. Para os homens gestores das empresas pesquisadas a média foi de 4,28, com desvio padrão de 0,84 e mediana também de 5. A média superior das gestoras para as medidas de tendência central não permite afirmar que existem diferenças estatísticas significativas em relação ao quesito motivador aumento da produtividade (Mann-Whitney U 48,5; *Asymp. Sig* 0,19).

As gestoras das empresas que compõem o APL de Metais Sanitários percebem o aumento de produtividade como motivador de colaboração empresarial de forma mais presente que os respondentes do sexo masculino. Em relação à hipótese que trata das gestoras perceberem o aumento de produtividade como motivador de colaboração empresarial de maneira diferente dos gestores é válido afirmar que a hipótese proposta foi refutada.

A última hipótese formada das necessidades internas das organizações dá-se no motivador retorno do investimento, expressado da seguinte forma:

H_{1M}: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o retorno do investimento como motivador colaboração empresarial da mesma forma que os gestores.

O retorno do investimento é outro motivador originado pelas necessidades internas, é encontrado medidas de tendência central superiores para as gestoras pesquisadas em relação gestores. Para as mulheres gestoras da rede de empresas pesquisadas, a média foi de 4,8000 e 3,83 para os homens. Com relação ao desvio padrão foi encontrado 0,45 para mulheres e 1,1 para os respondentes do sexo masculino. Para a mediana, foi apontado 5 para as mulheres e 4 para os homens. As médias superiores das gestoras respondentes mostram que é possível afirmar que existem diferenças estatísticas significantes para o motivador retorno do investimento (Mann-Whitney U 30,5; *Asymp. Sig* 0,03).

A percepção feminina sobre o retorno do investimento como motivador da colaboração empresarial é mais presente quando comparado aos gestores do sexo masculino. Com relação à hipótese proposta é válido afirmar que é possível sua aceitação.

O quadro a seguir sintetiza os achados encontrados relacionados às hipóteses criadas a partir dos originador de colaboração necessidades internas:

Motivador de Colaboração	Hipóteses da Pesquisa	Condição da Hipótese
Dependência de Recursos	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a dependência de recursos como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Rejeitada
Aprendizagem	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a aprendizagem como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Rejeitada
Minimização de Riscos	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a divisão de riscos como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Rejeitada
Busca Rápida de Mercados	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a busca rápida de mercados como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Rejeitada
Minimização de Custos	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem a minimização de custos como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Rejeitada
Performance Fraca	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o aumento de produtividade como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores.	Rejeitada
Retorno do Investimento	As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o retorno do investimento como motivador colaboração empresarial de forma diferente que os gestores	Aceita

Quadro 3 – Hipóteses criadas a partir do Motivador de Colaboração Necessidades Internas

Fonte: dados da pesquisa

Questões relacionadas aos motivadores de colaboração originados por mudanças externas e necessidades internas são retomada na seção de considerações finais ao final do presente artigo

Análise Fatorial

Com o intuito de criar dimensões simplificadoras dos motivadores de colaboração organizacional O construto inicial, composto por 13 indicadores em escala intervalar e métrica (*Likert*), foi elaborado por meio da base teórico-empírica. O início da análise ocorreu na verificação *missing values* entre as variáveis, fato inexistente em decorrência da coleta dos dados terem sido administradas pelo próprio pesquisador, seguido de sucessivos contatos pessoais e por telefone. A fim de criar dimensões simplificadas, decorrentes do construto principal, os dados coletados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE), uma análise de padrões de complexas relações multidimensionais entre um número expressivo de variáveis, com o intuito de condensar as variáveis a poucas dimensões (HAIR *et al*, 2005). Não houve a remoção de indicadores do construto original decorrente de baixa carga fatorial.

A escolha por três fatores ocorreu pelo critério de Kaiser, o qual recomenda a seleção dos fatores com autovalor superior a 1,0. Dessa forma, foi feita a opção por três fatores que, combinados, explicam 72,6% da variabilidade das respostas, o que satisfaz a sugestão de Hair *et al* (2005), para quem a solução fatorial deve explicar um mínimo de 60% da variância total. Assim, os elementos colaborativos foram assim identificados: colaborativo mercadológico (fator 1), colaborativo econômico-financeiro (fator 2) e colaborativo global (fator 3).

A análise fatorial apresentou adequação do KMO 0,78, teste de esfericidade de Bartlett 291,2197 e significância 0. Estas duas medidas confirmaram a viabilidade da utilização da análise fatorial. Definidos os (três construtos), procedeu-se à busca da confiabilidade das escalas ou dos construtos gerados pelo alfa de Cronbach, que apresentou: para o fator 1, valor de 0,92, para o fator 2, o valor de 0,79 e para o fator 3 o número de 0,87. Os valores mínimos recomendados de 0,7 foram atingidos. Os resultados da rotação dos fatores são apresentados na tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Matriz de Componentes Rotacionados dos motivadores colaborativos

	Fator		
	1	2	3
Mudanças externas - Aumento dos investimentos	,807		
Necessidades internas - Modificações do mercado	,782		
Mudanças externas - Lançamento de novos produtos	,760		
Mudanças externas - Aumento concorrência fora do APL	,733		
Necessidades internas - Posse de recurso	,705		
Necessidades internas - Minimização de custos	,673		
Necessidades internas - Aprendizagem	,500		
Necessidades internas - Retorno do investimento		,847	
Mudanças externas - Turbulência		,728	
Necessidades internas - Divisão de riscos		,680	
Necessidades internas - Aumento da produtividade		,650	
Mudanças externas - Ganhos de escala fora do APL			,864
Mudanças externas - Aumento da tecnologia			,791
Variância explicada	53,115	10,680	8,809
Variância acumulada	53,115	63,795	72,603
Alfa de Cronbach	0,916	0,794	0,867

Fonte: Dados primários

Diante da análise fatorial, que forneceu três fatores para análise foram criadas hipóteses. A primeira é:

H_{F1}: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o fator colaborativo mercadológico como motivador colaboração empresarial de forma distinta quando comparada aos gestores.

O fator colaborativo mercadológico (fator 1) apresentou média 3,62, mediana 3,5, moda 2,71, demonstrando que, sob a perspectiva colaborativa, os respondentes consideram que suas interações colaborativas são oriundas de inquietações provocadas pelo mercado, ou seja, buscam ações colaborativas com o intuito de satisfazer necessidades mercadológicas das organizações com tendências de curto prazo. Surgiram, também, no fator 1, indícios voltados à operacionalização das empresas como fomentador colaborativo.

Sob a perspectiva deste trabalho, decorreu a explanação estatística sob a lógica dos gestores masculinos e femininos. A média para as gestoras respondentes foi superior quando comparada à dos gestores respondentes. Para as mulheres, a média foi de 4,4, o desvio padrão encontrado foi de 0,58 e a mediana 4,43. Para os gestores das empresas da rede pesquisada, a média foi de 3,48, o desvio padrão foi de 0,87 e mediana de 3,15. O teste apresentou a existência de diferenças estatísticas significativas entre os gestores do APL de Metais Sanitários (Mann-Whitney U 30,5. *Asymp. Sig.* 0,04). Após a apresentação dos dados é possível afirmar que a hipótese proposta que trata do fator colaborativo mercadológico foi aceita.

A partir do segundo fator – colaborativo econômico-financeiro é possível criar a seguinte hipótese de pesquisa:

H_{F2}: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o fator colaborativo econômico-financeiro como motivador colaboração empresarial da forma distinta aos gestores.

O fator 2 – colaborativo econômico-financeiro – delinea que os respondentes percebem as suas atividades colaborativas sob a visão de que estas ações colaborativas podem auxiliar na obtenção de melhor desempenho econômico-financeiro para suas organizações. Há indícios de que os integrantes do fator 2 possuem ações colaborativas com visões de prazo temporal mais dilatado. Para este fator, a média foi de 3,64, a mediana de 3,8 e o desvio padrão de 0,9.

As gestoras das empresas que constituem a rede de empresas do APL de Metais Sanitários possuem medidas de centralidade superiores aos dos gestores. Para as primeiras, a média é 4,5 e mediana de 4,5, enquanto que para os segundos a média é de 3,4914 e a mediana é de 3,75. O desvio padrão para as gestoras é de 0,39 e para os gestores é 0,87. Essa superioridade das medidas de tendência central das gestoras das empresas indica, todavia, diferenças estatísticas significante entre os respondentes para o fator colaborativo econômico-financeiro (Mann-Whitney U 19,0. *Asymp. Sig.* 0,01). Após a apresentação dos dados é possível afirmar que a hipótese proposta para o fator colaborativo econômico-financeiro foi aceita.

O fator colaborativo global – fator 3 – auxilia a criação de seguinte hipótese:

H_{F3}: As gestoras das empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda percebem o fator colaborativo global como motivador colaboração empresarial da maneira diferente que os gestores.

O último fator das ações colaborativas é denominado colaborativo global (fator 3), podendo descrever a forma pela qual os respondentes encaram as ações colaborativas, como

modo de resguardo em relação aos concorrentes internacionais que estão avançando no mercado de metais sanitários do país. Essas ações colaborativas tendem a serem provocadas para que se fortaleçam as empresas dos respondentes em disputas mercadológicas mais substanciais. Esse fator apresenta média de 3,36, a mediana de 3,0 e a moda de 3.

As gestoras respondentes possuem medidas de centralidade superiores às encontradas nos gestores. A média para as primeiras é de 4,1 e mediana de 4,5 enquanto que para os respondentes a média encontrada foi de 3,2241 e a mediana foi de 3. O desvio padrão para os dirigentes do sexo feminino é de 0,97 e de 1,11 para os dirigentes do sexo masculino. Essas médias superiores das empresas gestoras não indicam a existência de diferenças estatísticas significantes entre os gestores das empresas do APL de Metais Sanitários (Mann-Whitney U 102,0. *Asymp. Sig.* 0,21). Após a apresentação dos dados é possível afirmar que a hipótese que trata do fator colaborativo global foi refutada.

Considerações Finais

Parte da literatura sobre gênero apregoa que existem diferenças situacionais no que se referem às distinções entre homens e mulheres, além das evidências sexuais. O presente trabalho ratifica o que dizem AMORIM *et al*, 2009; MIRANDA *et al*, 2009; PEREIRA & HANASHIRO, 2009; RIBEIRO & FREITAS, 2009; MENEZES & BERTUCCI, 2009; CRAMER, 2009; QUISHIDA *et al*, 2007; SILVEIRA, 2006; CALÁS & SMIRCICH, 2001; COX & BLAKE 1991, no sentido aceitar e demonstrar que existem posturas gerenciais distintas genéricas quando se trata da forma de gestão masculina e feminina e em específico quando se trata de colaboração empresarial.

Com relação às mudanças externas foram encontradas diferenças significativas na postura gerencial de gestores masculinos e femininos no que se refere a: turbulência no mercado mundial; aumento da concorrência fora do Arranjo Produtivo Local; ganho de escala pelas empresas que estão fora do Arranjo Produtivo Local; rápido aumento da necessidade de investimentos. No que tange aos motivados de colaboração originada pelas necessidades internas, é possível afirmar que houve não houve diferenças estatísticas nos elementos analisados, com exceção do motivo retorno do investimento. Dessa forma é possível afirmar que as gestoras pesquisadas percebem a colaboração empresarial originária de motivações externas à organização. Assim é possível que surja mais uma distinção entre os gêneros: as gestoras acreditam que é plausível o desenvolvimento empresarial somente com os recursos internos da organização.

Também foi possível a criação de três fatores que auxiliam no entendimento do comportamento gerencial de homens e mulheres quanto à colaboração empresarial: fator colaborativo mercadológico, fator colaborativo econômico-financeiro e fator colaborativo global. Quantos aos fatores foram encontrados diferenças estatísticas no fator colaborativo mercadológico, colaborativo econômico-financeiro.

A constatação da maior aceitação das hipóteses relacionadas ao grupo de motivadores decorrentes das necessidades internas evidencia fortemente o que apregoa a teoria relacionada ao tema. Em outras palavras, há efetiva e maior distinção no quando o comportamento gerencial está mais relacionado às efeitos individuais, ou seja, quando os motivadores de colaboração parecem distante do dia-a-dia gerencial não há grande percepção de modificações do comportamento gerencial. No futuro, novos trabalhos poderão ser realizados a partir dos fatores criados nesta pesquisa bem como é possível trabalhar com as mesmas hipóteses em outras redes de empresas.

Referencias Bibliográficas

- Albagli, S. & Maciel, M. L. (2002). *Capital social e empreendedorismo local*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Amorim, T. N. G. F.; Callado, A. A. C.; Callado, A. L. C & Mendes, E. (2009, outubro). Práticas de Gestão e Gênero: Realidades e Influências em Organizações Agroindustriais. *Anais dos Seminários em Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP, Brasil, 12.
- Begnis, H. S. M.; Pedrozo, E. Á. e Estivaleta, V. de F. B. (2005, setembro). Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29
- Cálas, B. & Smircich, L. (2001). From “the woman’s” point of view: feminist approaches to organizations studies. In: CLEGG, S. et al. *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Cassiolato, J. E. & Szapiro, M. (2000). Novos objetivos e instrumentos de política de desenvolvimento industrial e inovativo em países selecionados”. In Cassiolato J. e Lastres, H. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Child, J; Faulkner, D. & Tallman, S. B. (2005). *Coopetative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. (2a ed.) New York: Oxford University Press.
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing Cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), n/d.
- Creswell, J. C. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2007.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Ghemawat, P & Pisano, G. (2006). Sustentando o Desempenho Superior: comprometermos e capacidades. In Mintzberg, H. et al. *O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4a ed.). 101-104. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, Jr. J. F.; Babin, B.; Money, A. H. e Samouel P,. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Motta, F. C. P & Vasconcelos, I. F. G de. (2006). *Teoria Geral da Administração*. (3a ed). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Stearns, P. N. (2007). *História das relações de gênero*. São Paulo: Contexto.
- Field, A. (2009). *Descobrir a estatística usando o SPSS*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Miranda, A. R. A., Fonseca, F. P., Cappelle, M. C. A. & Mafra, F. L. N. (2009, setembro). Professoras e Gerentes: Articulando Identidade e Gênero na Gestão Pública Executiva. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Pereira, J. B. C & Hanashiro, D. M. (20096, setembro). Quem são mais Favoráveis às Concessões Oferecidas por Práticas Organizacionais em prol da Diversidade: os Homens ou as Mulheres? *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Balestro, M. V. & Mesquita, Z. (2002, setembro). Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.

- Amorim, T. N. G. F. & Freitas, T. S. (2003, setembro). Terminho e gravata... Opção ou obrigação para as executivas? *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 27.
- Machado, H. V. (2006, setembro). Empresas Familiares e a Formação de Sucessoras. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Silveira, N. (2006, outubro). A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. *Anais dos Seminários em Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP, Brasil, 9.
- Quishida, A.; Florêncio, L. & Kishore, A. (2007, outubro). Gestão por Competências e Relações de Gênero nas Organizações. *Anais dos Seminários em Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP, Brasil, 10.
- Ribeiro, R. C. & Freitas, A. (2009, setembro). Personalidade Empreendedora, Recursos Pessoais, Ambiente, Atividades Organizacionais, Gênero e Desempenho Financeiro de Empreendedores Informais. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Menezes, R. S. S. & Bertucci, J. L. de. (2009, setembro). “Mulher de Negócios”: Uma Análise da Representação Social com base no Discurso de Empresárias Associadas à *Business Professional Women*. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Cramer, L. (2009, setembro). Relações de Gênero, Poder e Profissão em Organizações Hospitalares: um Enfoque Sócioconstrucionista. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Levine, D. M.; Stephan, D.; Krehbiel, T. C.; Berenson, M. L. (2008). *Estatística – Teoria e Aplicações Usando o Microsoft® Excel em Português*. (3a ed.). Rio de Janeiro: LTC.