

Combinações de Cultura Organizacional e Traços da Personalidade de Gestores para explicar Colaboração na Rede de Suprimentos

Autoria

Roberta de Cássia Macedo - roberta.c.macedo@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
Graduação/Centro Universitário UNA

Jonathan Simões Freitas - jonathan.ufmg@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

O objetivo geral deste estudo foi investigar se combinações de fatores da cultura organizacional e dos traços da personalidade de gestores contribuem para explicar a colaboração na rede de suprimentos. Foram analisadas as relações com clientes e fornecedores. Os referenciais teóricos que ancoraram este trabalho foram Behavioral Operations Management, Comportamento Organizacional e Rede de Suprimentos. Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, as unidades de análise da pesquisa foram os relacionamentos na rede de suprimentos e as unidades de observação foram os gestores de compras e vendas localizados em Minas Gerais. Foi aplicado questionário eletrônico, autoadministrado e com base em instrumentos difundidos na literatura. A análise foi feita por meio da Qualitative Comparative Analysis com condições dicotomizadas em crisp sets (csQCA). Os relacionamentos com fornecedores apresentaram diferentes associações com os construtos comportamentais em comparação com os relacionamentos com os clientes. Assim, cada tipo de relacionamento apresentou modos de combinação distintos entre cultura organizacional e traços da personalidade, evidenciando que há diferenças comportamentais entre os gestores de compras e vendas subjacentes à colaboração na rede de suprimentos. Os resultados ainda sugerem que as relações com clientes são prioritárias dentro da organização.



Combinações de Cultura Organizacional e Traços da Personalidade de Gestores para explicar Colaboração na Rede de Suprimentos

Resumo: O objetivo geral deste estudo foi investigar se combinações de fatores da cultura organizacional e dos traços da personalidade de gestores contribuem para explicar a colaboração na rede de suprimentos. Foram analisadas as relações com clientes e fornecedores. Os referenciais teóricos que ancoraram este trabalho foram *Behavioral Operations Management*, Comportamento Organizacional e Rede de Suprimentos. Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, as unidades de análise da pesquisa foram os relacionamentos na rede de suprimentos e as unidades de observação foram os gestores de compras e vendas localizados em Minas Gerais. Foi aplicado questionário eletrônico, autoadministrado e com base em instrumentos difundidos na literatura. A análise foi feita por meio da *Qualitative Comparative Analysis* com condições dicotomizadas em *crisp sets* (csQCA). Os relacionamentos com fornecedores apresentaram diferentes associações com os construtos comportamentais em comparação com os relacionamentos com os clientes. Assim, cada tipo de relacionamento apresentou modos de combinação distintos entre cultura organizacional e traços da personalidade, evidenciando que há diferenças comportamentais entre os gestores de compras e vendas subjacentes à colaboração na rede de suprimentos. Os resultados ainda sugerem que as relações com clientes são prioritárias dentro da organização.

Palavras-chave: Rede de suprimentos. Colaboração. Traços da personalidade. Cultura organizacional. csQCA.

1 INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos de 1990, a gestão da rede de suprimentos tem intensificado relacionamentos mais estreitos e intensos com fornecedores e clientes para se alcançar diferenciais frente aos concorrentes. Atuando de forma sincronizada, os parceiros da rede de suprimentos procuram responder melhor aos requisitos colocados pelo mercado.

Para acomodar interesses muitas vezes contraditórios, estudos apontam que as redes de suprimentos de melhor performance são aquelas que conseguem promover relacionamentos colaborativos entre seus componentes. Cao et al. (2010) acreditam que a colaboração na rede de suprimentos proporciona o aproveitamento dos recursos e conhecimentos de fornecedores e clientes, permitindo que os atores envolvidos obtenham melhores níveis de integração (TSANOS; ZOGRAFOS; HARRISON, 2014).

Nesse escopo, então, ao integrar uma rede de suprimentos, além de gerenciar os relacionamentos dentro dos seus limites internos (intraorganizacionais), as organizações também gerenciam os relacionamentos interorganizacionais. Porém, os relacionamentos em uma rede de suprimentos são conduzidos e praticados por indivíduos. Esses indivíduos estão imersos em elementos culturais que fazem parte do universo organizacional em que estão inseridos, mas também possuem características próprias que orientam seus comportamentos e ações.

Na área de Operações, o campo que está focalizando o indivíduo e o seu comportamento é o *Behavioral Operations Management* (BOM). O propósito do BOM é trazer as questões das pessoas ao campo de Operações por meio de uma interface com o Comportamento Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos, abrangendo tanto a psicologia de decisão individual quanto a influência da dinâmica de grupo, emoções e cultura nas interações entre os atores nos processos (LOCH; WU, 2007).

Entretanto, na rede de suprimentos, os indivíduos e a cultura organizacional têm sido pouco explorados, já que os estudos desse paradigma tendem a demonstrar as relações entre as organizações em uma perspectiva estruturalista e racionalista. Contudo, os indivíduos que

estão nas organizações, integrantes da rede de suprimentos, personificam essas relações no nível micro, conferindo-lhes características afetivas e/ou profissionais. Assim, os indivíduos são elementos fundamentais para concretizar as relações colaborativas interorganizacionais, pois eles possibilitam a aplicação dos princípios da colaboração na rede de suprimentos.

Portanto, considerando a importância dos recursos humanos e da cultura organizacional em uma rede de suprimentos colaborativa, e que as características e os anseios desses recursos não têm sido ressaltados numa escala proporcional à sua importância, este estudo propõe-se a responder: **De que modo os traços da personalidade e a cultura organizacional se combinam para explicar a colaboração na rede de suprimentos?**

O restante do artigo está dividido em cinco seções. A seção 2 discute o referencial teórico. Na seção 3, descreve-se a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados. Na seção 4, os resultados da análise são apresentados e discutidos. Finalizando o artigo, a seção 5 apresenta as conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção aborda-se o conceito do *Behavioral Operational Management* e a sua relevância no contexto da área de Operações. Em seguida, os construtos utilizados nesse estudo são apresentados (colaboração na rede de suprimentos, cultura organizacional e traços da personalidade). Finalizando esta seção, apresentam-se as variáveis e o modelo teórico.

2.1 *Behavioral Operations Management* (BOM)

Atualmente, pesquisas na área da Economia vêm trazendo um olhar para o comportamento humano. Essa vertente de estudos progrediu e levou à criação do campo denominado “Economia Comportamental”. Esta aumenta o realismo dos processos e conteúdos psicológicos na análise econômica com o benefício de melhorar o entendimento dos microfundamentos dessa área (CAMERER; LOEWENSTEIN, 2016; TOKAR, 2010).

Assim como está ocorrendo na Economia, as pesquisas na área de Operações vêm buscando ampliar os estudos sobre o comportamento por meio do campo criado para esse fim, denominado *Behavioral Operations Management*. A área do BOM tem como marco inicial o estudo feito por Gino e Pisano, em 2008, e busca incorporar o efeito do comportamento humano nas análises das atividades e relacionamentos no âmbito da logística e da gestão da rede de suprimentos (GINO, FRANCESCA; PISANO, 2007; SIEGLER; BIAZZIN; FERNANDES, 2014).

Essa valorização do indivíduo e do seu comportamento vai além das soluções objetivas que as pesquisas em gestão da rede de suprimentos comumente abordam. Nesse panorama, considera-se a realidade humana em que se apresentam indivíduos com comportamentos irracionais e vulneráveis às influências do seu contexto social. Dessa forma, há possibilidades de que esse comportamento “não controlado” possa interferir positiva ou negativamente na gestão da rede de suprimentos (SCHORSCH, WALLENBURG; WIELAND, 2015).

Para o BOM, o comportamento do indivíduo reflete significativamente nos resultados alcançados na gestão da rede de suprimentos. Assim, vários pressupostos comumente empregados por modelos quantitativos desconsideram a variabilidade do comportamento do indivíduo. Alguns desses pressupostos são: i) os indivíduos não são um fator importante para a questão focal; ii) os indivíduos são deterministas e previsíveis; iii) os indivíduos são independentes e não são afetados física ou psicologicamente por outros; iv) os indivíduos são imutáveis; v) os indivíduos não são parte do produto, serviço ou experiência do cliente; vi) os indivíduos estão sem emoção e não são afetados pelo orgulho, lealdade ou constrangimento; vii) o trabalho é perfeitamente observável (BOUDREAU et al., 2003).

2.2 Colaboração na Rede de Suprimentos

A literatura descreve a colaboração entre os integrantes da rede de suprimentos de diversas formas. A colaboração externa consiste em fornecedores e clientes que trabalham em conjunto para alcançar a melhoria mútua e contínua (STANK; DITTMANN; AUTRY, 2011). A tomada de decisão conjunta também é um fator colaborativo preponderante na rede de suprimentos (RAMANATHAN; GUNASEKARAN, 2014).

Para Heide e Miner (1992), a dependência, a incerteza dos recursos e a política econômica afetam os níveis e os tipos de colaboração das organizações. Esses autores também enfatizam que a colaboração interorganizacional surge no contexto de uma relação específica e desenvolve-se por meio da interação contínua.

É possível identificar a colaboração entre compradores e fornecedores e entre vendedores e clientes por meio de quatro dimensões: flexibilidade, compartilhamento de informações, resolução conjunta de problemas e restrição ao uso do poder. O Quadro 1 apresenta o significado de cada dimensão (HEIDE; MINER, 1992).

Quadro 1 - Significado das dimensões da colaboração

Dimensões	Significado
Flexibilidade	Grau de acomodação das partes para se ajustar às necessidades dos parceiros
Compartilhamento de informações	Grau de disponibilização de informações que podem facilitar as atividades da outra parte
Resolução conjunta de problemas	Grau em que as partes compartilham responsabilidade pela manutenção das próprias relações e pela busca conjunta de solução para os problemas
Restrição ao uso do poder	Grau em que as partes se abstêm de explorar diferenciais de porte e dependência no relacionamento, dada a oportunidade de o fazer.

Fonte: adaptado de Heide e Miner, 1992.

A colaboração proporciona às organizações integrantes da rede de suprimentos a combinação das capacidades individuais. Dessa forma, as organizações se tornam complementares e criam valores que não conseguiriam de forma independente (CAO et al., 2010).

Segundo a literatura, quem colabora é beneficiado com vantagens mútuas, compartilhamento de recompensas e riscos, juntamente com a troca de informação. Os resultados positivos da colaboração incluem melhoria da eficiência, da eficácia e da posição de mercado (TSANOS; ZOGRAFOS; HARRISON, 2014), proporcionando, assim, maiores benefícios do que os relacionamentos orientados à transação (ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015).

Ademais, outros benefícios como níveis mais elevados de confiança e comprometimento, retenção de clientes, aumento na carteira de clientes e melhoria do desempenho têm sido associados às organizações colaborativas na rede de suprimentos (GLIGOR; HOLCOMB, 2013).

A colaboração incentiva os participantes da rede de suprimentos a se envolverem nas atividades de planejamento, previsão, reposição, compartilhamento de informações, recursos e incentivos. Essa colaboração será efetiva quando a cooperação estiver presente nas relações entre os integrantes da rede (RAMANATHAN; GUNASEKARAN, 2014). Apesar dos benefícios, poucas organizações (como Honda e a Toyota) têm demonstrado capacidade colaborativa como vantagem competitiva (FAWCETT et al., 2015).

2.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional tem sido amplamente estudada na literatura das ciências sociais (MAKHDOOM et al., 2016). Trata-se de uma variável relevante, pois pode atuar como dificultador ou facilitador na implementação de estratégias administrativas (BARBOSA, 1996).

A cultura organizacional é o conjunto de crenças que direcionam os funcionários à compreensão das atitudes classificadas como aceitáveis e inaceitáveis na organização. Ela é transmitida por histórias e por outros meios simbólicos, auxiliando o funcionário na compreensão do *modus operandi* da organização. Por meio da cultura organizacional, enfatiza-se valores e normas para o comportamento do funcionário (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006; ROBBINS; JUDGE, 2013).

A "cultura", em grandes unidades sociais, como a organização, são formas tácitas de perceber, pensar e reagir, sendo uma das forças mais poderosas e estáveis que operam nas organizações (SCHEIN, 1996). Logo, a cultura organizacional é descrita como um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que definem o modo como uma organização conduz seus negócios (BARNEY, 1986). Dessa forma, a cultura organizacional passa a fazer parte das pessoas e é aceita como verdadeira, exercendo assim, uma poderosa influência sobre os funcionários.

Ao considerar que a cultura organizacional também é definida como a programação coletiva da mente, isso faz com que os membros de um grupo ou categoria de pessoas sejam diferentes de outros grupos (HOFSTEDE et al., 1990). Os valores da cultura organizacional somente podem ser compreendidos no contexto da organização em que foram gerados. Isso significa dizer que a transmissão de valores e convicções de determinada organização não atinge necessariamente outras organizações.

A teoria utilizada para definir o construto cultura organizacional foi a desenvolvida por Hofstede et al. (1990). Essa teoria foi utilizada para estudar a cultura em diversas organizações e identificou duas dimensões da cultura organizacional: prática e valores. A primeira dimensão compreende elementos que são visíveis para um observador: i) símbolos (cores, expressões verbais, gestos, quadros, entre outros), ii) heróis (indivíduos que possuem características admiradas pela cultura e servem de modelo de comportamento), iii) rituais (ações coletivas, hipoteticamente superficiais, mas essenciais para a cultura). A segunda dimensão, os valores, é explicada como o modo em que os significados culturais são percebidos pelas pessoas pertencentes à organização (HOFSTEDE et al., 1990). O elemento "valores", em sua maioria, é inconsciente e dificilmente discutido; porém, é expresso por meio de comportamentos (FERREIRA et al., 2002).

A partir dessas duas dimensões, Hofstede et al. (1990) desenvolveram um questionário para apurar a presença deles na cultura das organizações. Esses autores concluíram que os valores precisamente traçam a cultura; entretanto, é por meio das práticas que a cultura influencia os membros da organização. O construto Cultura organizacional nesse estudo será tratado nas dimensões Cultura organizacional – Valores e Cultura organizacional – Prática.

2.4 Traços da personalidade

A definição de personalidade mais utilizada é a elaborada por Gordon Allport há quase 70 anos, em que a personalidade é um sistema dinâmico dentro do indivíduo que determina seus ajustes para o ambiente. Assim, a personalidade é a soma total das maneiras pelas quais um indivíduo reage e interage com os outros (ROBBINS; JUDGE, 2013). Para McCrae (2006, p. 215), a "...personalidade é o sistema no qual as tendências inatas da pessoa interagem com o ambiente social para produzir as ações e as experiências de uma vida individual".

O construto personalidade indica padrões de comportamento, atitudes e emoções que são típicas de um determinado indivíduo. Assim, os traços ou as características da personalidade diferem de um indivíduo para outro. Entretanto, esses traços apresentam alguma constância em uma pessoa e em diferentes contextos, bem como alguma estabilidade com o passar do tempo (NAKANO, 2014). Assim, a personalidade é um agrupamento de características que são relativamente estáveis e que diferenciam os indivíduos.

Os psicólogos identificaram vários traços da personalidade, assim como diversas dimensões desses traços. A partir dessas definições, os pesquisadores em psicologia da personalidade (ou dos traços) passaram a observar as correlações entre esses traços e suas dimensões e a agrupar os termos sinônimos. Como resultado, os pesquisadores concluíram que há cinco grandes fatores (CGF) que abarcam os diversos termos dos traços da personalidade. Isso significa que "... quase todos os traços propostos por diferentes teorias da personalidade estavam relacionados a um ou a mais dos cinco fatores léxicos." (MCCRAE, 2006 p. 206).

O modelo dos CGF da personalidade, também conhecido como *Big Five*, é um dos mais difundidos para descrever a estrutura da personalidade adulta e de maneira psicométrica (NAKANO, 2014). Esse modelo é considerado uma teoria elucidativa e preditiva da personalidade humana e possibilita uma descrição da personalidade de maneira simples, elegante e econômica (GARCÍA, 2006; SILVA; NAKANO, 2011). Os CGF têm a sua origem nos estudos sobre a Teoria dos Traços da Personalidade e representa uma evolução conceitual e prática nesse campo, pois especifica dimensões básicas da personalidade de forma densa e replicável (HUTZ et al., 1998).

Os CGF da personalidade podem ser aplicados nas organizações e são considerados relevantes para o entendimento do comportamento humano. Os CGF são assim identificados: sociabilidade/amabilidade, consciência/meticulosidade, instabilidade emocional/neuroticismo, extroversão e abertura (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006; ROBBINS; JUDGE, 2013).

A sociabilidade/amabilidade é a habilidade de relacionar-se bem com os outros, sendo a cooperação, a compreensão e a gentileza alguns atributos normalmente encontrados em indivíduos que possuem essa característica. Há uma probabilidade de que as pessoas muito sociáveis estejam propensas a desenvolver boas relações internas (colegas, subordinados e chefes) e relações externas (clientes, fornecedores, entre outros).

A consciência/meticulosidade está relacionada à quantidade de objetivos nos quais cada indivíduo é capaz de concentrar-se. Os indivíduos que apresentam maior organização, reponsabilidade e disciplina no trabalho tendem a concentrar-se em poucos objetivos a um só tempo. Essas pessoas apresentam melhor desempenho no trabalho.

A instabilidade emocional/neuroticismo refere-se à alteração frequente de humor com sensibilidade emocional excessiva. Esses indivíduos apresentam dificuldades para voltar à normalidade após vivenciar experiências emocionais fortes. Geralmente, são ansiosas e preocupadas.

Já a extroversão possui uma conexão com o bem-estar sentido nos relacionamentos. Os indivíduos com esse traço de personalidade são amistosos, falantes e assertivos, além de serem facilmente atraídos para funções que dependem de relações pessoais. Há uma tendência de os indivíduos extrovertidos obterem melhor desempenho no trabalho quando comparados com os introvertidos.

A abertura, o último traço de personalidade que compõe os *Big Five*, indica a maleabilidade das crenças e dos interesses de uma pessoa. As pessoas que possuem um alto nível de abertura estão dispostas a ouvir novas ideias, podendo até mesmo alterar suas opiniões, crenças e atitudes a partir dessas ideias. As pessoas com maior nível de abertura tendem a ser mais receptivas a mudanças e têm melhor desempenho em geral.

2.5 Variáveis e modelo teórico

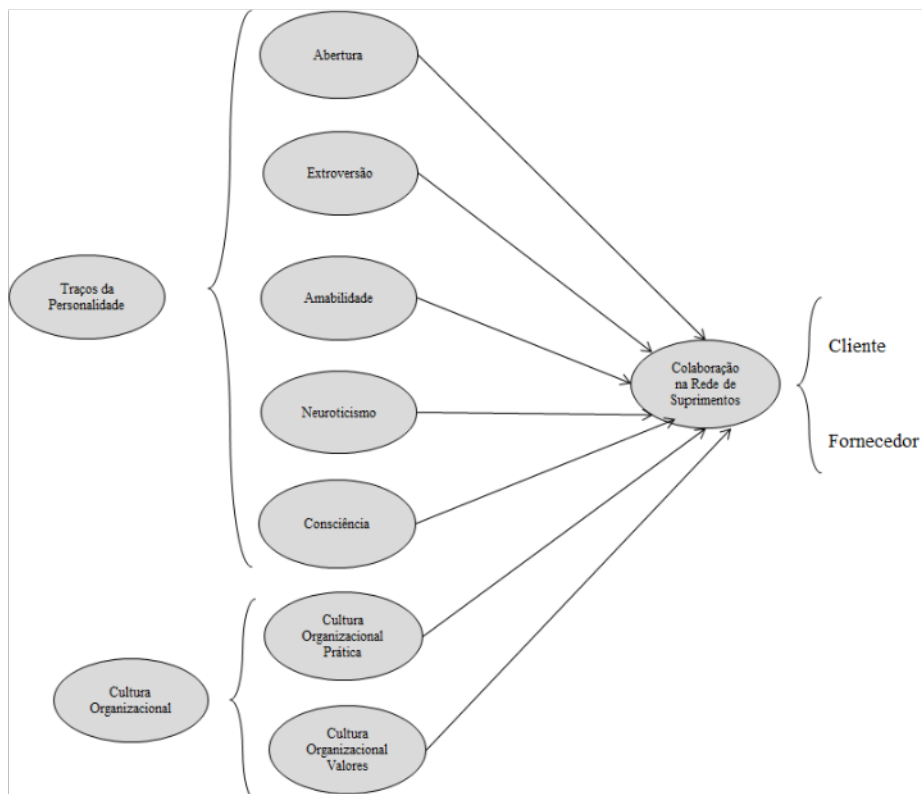
Esta pesquisa se baseia na perspectiva teórica do BOM. Para Loch e Wu (2007), o propósito do BOM é trazer as questões das pessoas ao campo de Operações por meio de uma interface com o Comportamento Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos, abrangendo tanto a psicologia de decisão individual quanto a influência da dinâmica de grupo, emoções e cultura nas interações entre os atores nos processos.

A interface com o Comportamento Organizacional ocorreu na dimensão da cultura organizacional e, com a Gestão de Recursos Humanos, na dimensão da personalidade do indivíduo. A cultura é representada pelos estudos de Hofstede et al. (1990) sobre cultura organizacional e é utilizada em duas dimensões: cultura organizacional prática e cultura organizacional valores. Já a personalidade foi tratada a partir dos cinco grandes traços da personalidade (JOHN; SRIVASTAVA, 1999).

O modelo proposto para a pesquisa está na Figura 1 e é aplicado para avaliar a capacidade preditiva das condições “traços da personalidade” e “cultura organizacional” à colaboração na rede de suprimentos (*outcome*). O QCA usa o termo "condição" em vez de variável independente e o termo *outcome* para a variável dependente (BLACKMAN, 2013).

Assim, examinou-se o impacto positivo dos construtos: cultura organizacional prática (COPRA), cultura organizacional valores (COVAL) e os traços da personalidade - abertura (ABE), amabilidade (AMA), extroversão (EXT), consciência (CONS) - para à colaboração na rede de suprimentos. O quinto traço da personalidade, o neuroticismo (NEU), é a única dimensão que apresenta um sentido negativo, contraproducente. Por essa razão, examinou-se o impacto negativo desse traço da personalidade na colaboração na rede de suprimentos.

Figura 1 - Modelo da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.

Com base no modelo apresentado na Figura 1, analisou-se as relações das organizações a montante e a jusante da rede de suprimentos. Para a relação a montante, o modelo foi denominado “Modelo Fornecedor” e, para a relação a jusante, o modelo foi denominado “Modelo Cliente”.

3 METODOLOGIA

Foi realizado uma *survey*, que é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos (HAIR et al., 2005). As unidades de análise da pesquisa foram os relacionamentos na rede de suprimentos e as unidades de observação foram os gestores de processos da área de compras e vendas.

O questionário foi enviado a uma base de 29.261 gestores. Obteve-se 611 respostas, sendo 452 incompletas. Os 159 respondentes válidos se distribuem em 91 respostas de gestores de negócios de vendas (Modelo Cliente) e 68 de gestores de negócios de compras (Modelo Fornecedor). O questionário também foi disponibilizado nas redes sociais Facebook e LinkedIn. Essa ação foi direcionada para o público-alvo desta pesquisa. Foram recebidas 65 respostas sendo 50 incompletas. Os 15 respondentes válidos se dividem em 2 para gestores de negócios de vendas e 13 para gestores de negócios de compras.

Para compor a amostra final, utilizou-se do pré-teste de 13 respondentes para o Modelo Cliente e 11 respondentes para o Modelo Fornecedor, totalizando 106 respostas para o Modelo Cliente e 92 para o Modelo Fornecedor, de diferentes organizações localizadas em Minas Gerais.

3.1 Instrumento de pesquisa

Os instrumentos utilizados foram questionários validados e difundidos na literatura. A relação desses questionários está no Quadro 2.

Quadro 2- Instrumentos da pesquisa

Construto	Teoria	Instrumento
Personalidade	Big Five	BFI-44
Cultura Organizacional	Comportamento Organizacional	IBACO (reduzido)
Colaboração na rede de suprimentos	Paradigma da rede de suprimentos	Modelo de Heide e Miner (1992)

Fonte: elaborado pelos autores.

O BFI-44 (*Big Five Inventory*) foi utilizado porque, diante dos diversos instrumentos estabelecidos - *e.g.* o 60-item *NEO Five-Factor Inventory*, o instrumento de Goldberg contendo 100 itens de adjetivos que descrevem traços (GARCÍA, 2006) -, o BFI-44 não consta na lista da SATEPSI (Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos) como um instrumento com aplicação obrigatória por psicólogos (“SATEPSI”, 2016). Adicionalmente, o BFI-44 é curto, eficiente e de fácil entendimento (em média, é administrado em cerca de cinco minutos) (JOHN; SRIVASTAVA, 1999).

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo para avaliar a cultura organizacional foi o IBACO. O IBACO “...representa um esforço de construção de um instrumento originalmente nacional destinado a avaliar a cultura organizacional por meio de seus valores e suas práticas” (FERREIRA; ASSMAR, 2008 p. 128).

O construto colaboração na rede de suprimentos foi trabalhado a partir das definições de Heide e Miner (1992), já que é um dos estudos mais referenciados por pesquisadores do relacionamento comprador-fornecedor (BRITO; MARIOTTO, 2013). A operacionalização da

colaboração a partir de Heide e Miner (1992) foi citada em mais de 800 estudos sobre cooperação ou colaboração entre organizações (BRITO et al., 2017).

O questionário utilizou perguntas fechadas e a escala *Likert* de seis pontos. A escala com o número par de opções foi escolhida porque elimina o “ponto do meio” nos questionários. Esse ponto pode proporcionar uma fuga fácil e atrativa para os entrevistados que não estão dispostos a expressar uma visão definida. Há evidências de que alguns indivíduos que optam por pontuações neutras em escalas de avaliação não se consideram necessariamente neutros em relação ao objeto avaliado (MATELL; JACOBY, 1971).

Para medir com mais detalhes a percepção do respondente, foi utilizada a barra deslizante ou a escala de linha que proporciona a quantificação decimal do respondente. Assim a intensidade relativa de um atributo pode ser marcada em qualquer local na linha. Com essa escolha os números não são usados, logo, evita-se vieses de número ou tendências para seguir a mesma marcação (STONE; BLEIBAUM; THOMAS, 2012). No questionário aplicado, a escala partiu de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”.

O instrumento de pesquisa passou por um pré-teste. O pré-teste iniciou com a aplicação presencial do questionário. As inconsistências ou dúvidas foram captadas e adequadas e o questionário foi disponibilizado no SurveyMonkey®. Obteve-se 35 respondentes e procedeu-se com a análise estatística dos dados para avaliação e definição do modelo pré concebido.

3.2 Análise Qualitativa Comparativa (*Qualitative Comparative Analysis - QCA*)

O QCA é um método desenvolvido por Charles Ragin, no final dos anos 1980, em um estudo comparativo de casos utilizando álgebra booleana e teoria de conjuntos (MARX; CAMBRE; RIHOUX, 2013). O objetivo do QCA é integrar os melhores recursos da abordagem orientada a caso com os melhores recursos da abordagem orientada a variáveis. Nesta pesquisa, considera-se um “caso” cada gestor respondente da *survey* (MARX; CAMBRE; RIHOUX, 2013; RIHOUX; RAGIN, 2009).

Fiss (2007) afirma que o QCA é um método comparativo qualitativo configuracional, tendo em vista que procura compreender como as causas combinam-se para criar resultados. Para Marx (2010), o QCA permite comparar sistematicamente diferenças e semelhanças de configurações das condições em um conjunto de casos e permite que os pesquisadores explorem os dados e desenvolvam modelos explicativos em termos de dependências booleanas. Isto é, o QCA distingue as causas necessárias e ou suficientes para a ocorrência do resultado (BLACKMAN, 2013).

O QCA é capaz de lidar com níveis consideráveis de complexidade causal enquanto retém a qualidade holística do fenômeno em estudo (FISS, 2007). Apesar de o método ter sido originalmente projetado para lidar com pesquisas de pequeno N, também pode ser aplicado com sucesso à análise de grandes populações ou amostras (FISS, 2007; MARX, 2010; RIHOUX; RAGIN, 2009).

Esse método foi escolhido, pois, conforme Blackman (2013) e Grofman e Schneider (2009), a realidade é complexa demais para ser explicada por relacionamentos bi ou multivariados baseados na soma do efeito líquido de cada variável independente. Abordagens configuracionais, como o QCA, consideram que o resultado em análise é causado por diferentes combinações lógicas das condições, as quais não exercem o seu poder causal isoladamente (FISS, 2007). Assim, ao invés de analisar a relação entre uma variável que depende de outras variáveis que não interagem entre si (padrão de abordagem orientada à variável), o QCA compara casos empíricos concretos, vistos como configurações lógicas de condições explicativas e associados à presença ou ausência de um resultado (MARX, 2010).

Neste trabalho, utilizou-se o *crisp set* QCA (csQCA), que trabalha com condições dicotomizadas. No csQCA, as variáveis assumem apenas dois valores: 0 (falso) ou 1 (verdadeiro). Essa simplificação binomial significa uma perda de informação, dado que as

variáveis originais são contínuas. Entretanto, Blackman (2013) preconiza que os dados dicotomizados permitem a análise se determinada prática ou condição contextual é relevante para a ocorrência ou não do resultado. A quantidade de casos deste estudo suporta o csQCA, pois possibilita uma consistência maior, respeitando os limites de especificação desse tipo de modelo (MARX; DUSA, 2010).

Uma consideração importante no csQCA é como decidir os pontos de quebra para condições do sistema binário em medidas em escalas contínuas. Assim, para a dicotomização dos dados, considerou-se o nível de concordância das respostas para a definição do número de corte, pois quanto maior a concordância dos respondentes, maior a presença dos construtos medidos. Portanto, o ponto de corte da dicotomização foi o valor de 3,50 da escala *Likert* de seis pontos utilizada no estudo. Os valores iguais ou acima de 3,50 significam a presença (1) da variável e os valores abaixo significam a ausência (0) da variável.

4 RESULTADOS

A tabela-verdade é o resultado que apresenta as configurações lógicas possíveis de atributos causais para formar os conjuntos parcimoniosos explicativos da variável dependente (RIHOUX; DE MEUR, 2009). Nessa primeira análise, a tabela-verdade conteve os resultados “1” (*i.e.* colabora na rede de suprimentos), “0” (*i.e.* não colabora na rede de suprimentos) e apresentou contradições (*i.e.* configurações lógicas para as quais se verificaram tanto casos de colaboração quanto de não colaboração). Inicialmente, foi necessário resolver todas as contradições. Uma maneira indicada para solucionar as contradições é adicionando novas condições (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2010). Contudo, como a base de dados original foi a *survey*, não foi possível adotar essa solução. Assim, optou-se por relaxar a restrição de consistência absoluta de cada configuração (RAGIN, 2000; SCHNEIDER; WAGEMANN, 2010). Desse modo, a consistência das configurações foi reduzida para 0,75, como sugere Ragin (2000), permitindo que configurações lógicas que apresentassem 75% ou mais de casos de colaboração fossem consideradas configurações consistentes desse efeito.

Verificou-se na tabela-verdade, para os dois modelos em análise, que nenhuma das condições isoladas é suficiente ou necessária para o resultado. Na sequência, analisou-se a combinação das condições (conjunções) por meio da consistência e da cobertura.

As configurações explicativas simplificadas, tanto para o Modelo Cliente quanto para o Modelo Fornecedor, foram geradas pela minimização da solução conservadora pelo método melhorado do Quine-McCluskey por meio do pacote QCA, no software R® (DUÇA, 2007). Essas expressões lógicas representam as possibilidades alternativas de explicação do resultado, desconsiderando, no processo de simplificação, todas as configurações originais para as quais não se tenha verificado casos empíricos correspondentes. A Tabela 1 mostra a minimização desses conjuntos a partir da lógica booleana para o Modelo Cliente e a Tabela 2, para o Modelo Fornecedor.

Para interpretar os resultados deve-se compreender que a letra maiúscula representa a presença da condição na lógica dicotômica (1) e a letra minúscula, a ausência da condição na lógica dicotômica (0). Já o “*” simboliza o operador lógico “E”, que corresponde à interseção entre os conjuntos representados pelas variáveis, e o “+” representa o operador lógico “OU”, que correspondente à união dos conjuntos representados pelas variáveis em questão.

A coluna “configurações” mostra as conjunções causais associadas à presença da colaboração na rede de suprimentos (1). Na sequência, a medida de consistência (principal critério de validação do QCA), mede se a conjunção é suficiente (> que 0,75). Já a medida de cobertura apresenta a quantificação da relevância empírica da combinação causal, em termos do percentual de casos cobertos pela respectiva configuração. Já a medida de cobertura única apresenta quantos casos, em termos percentuais, são cobertos somente por aquela configuração (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018).

Tabela 1 - Configurações parcimoniosas – Modelo Cliente

Configurações	Consistência	Cobertura	Cobertura Única
1 COPRA*COVAL	0.940	0.741	0.294
2 abe*cons*EXT*COPRA	1.000	0.035	0.012
3 ama*ABE*CONS*neu*EXT	1.000	0.035	0.012
4 ama*ABE*copra	1.000	0.012	0.000
5 ama*CONS*copra	1.000	0.012	0.000
6 ama*NEU*copra	1.000	0.012	0.000
7 AMA*abe*neu	1.000	0.047	0.000
8 AMA*abe*COPRA	1.000	0.153	0.000
9 AMA*cons*neu	1.000	0.047	0.000
10 AMA*cons*EXT	1.000	0.059	0.000
11 AMA*CONS*NEU*COPRA	0.950	0.447	0.000
12 AMA*NEU*EXT*COPRA	0.953	0.482	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 1 mostra que há 12 caminhos que levam ao mesmo resultado. Com base na consistência, todas essas conjunções são suficientes ($>$ que 0,75) para a presença da colaboração na rede de suprimentos. Entretanto, individualmente, as conjunções não são necessárias para a colaboração na rede de suprimentos. Como todas as conjunções são suficientes, fez-se uma análise das conjunções que apresentam maior cobertura (conjunções 1,11 e 12). Quanto às conjunções 2 e 3, apesar de possuírem percentual de cobertura única acima de zero, considerou-se que esse valor representa um *outlier*, já que corresponde a apenas um caso da amostra. Outro ponto é que a seta representada nas conjunções indica implicação lógica e, portanto, que o termo à sua esquerda é suficiente para o termo à direita.

COPRA*COVAL +
AMA*NEU*EXT*COPRA +
AMA*CONS*NEU*COPRA → CRS CLIENTE

Portanto, a expressão lógica que simplifica as três conjunções selecionadas é:
COPRA*(COVAL + (AMA*NEU*(EXT+CONS)) → CRS CLIENTE

A expressão lógica para o Modelo Cliente apresenta um caminho simples e um caminho complexo e a condição COPRA está presente nos dois caminhos. Logo, COPRA é uma causa comum para a colaboração na rede de suprimentos.

O caminho simples combina COPRA com COVAL e demonstra que as dimensões da cultura organizacional, quando combinadas, confirmam sua atuação facilitadora para a colaboração na rede de suprimentos. Já no caminho complexo, COPRA combina com os traços da personalidade para alcançar o resultado. Assim, a combinação entre cultura organizacional prática com a facilidade de relacionamento e a estabilidade emocional do vendedor resultam na colaboração na rede de suprimentos. Semelhantemente, a combinação entre a cultura organizacional prática com características afetuosas e estáveis do vendedor, além de organizado e orientado para objetivos, também resultam na colaboração na rede de suprimentos.

Tabela 2 - Configurações parcimoniosas – Modelo Fornecedor

Configurações	Consistência	Cobertura	Cobertura Única
1 ABE*NEU*COVAL	0.919	0.567	0.067
2 abe*CONS*NEU*EXT*coval	1.000	0.067	0.033
3 AMA*COVAL	0.923	0.600	0.000
4 AMA*abe*NEU	0.875	0.117	0.000
5 AMA*ABE*neu*EXT	1.000	0.033	0.000
6 ABE*neu*EXT*coval	1.000	0.017	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

O Modelo Fornecedor (Tabela 2) apresentou 6 caminhos que levam ao mesmo resultado. Assim como procedeu no Modelo Cliente, com base na consistência, todas as conjunções são suficientes para a presença da colaboração na rede de suprimentos. Entretanto, as conjunções individualmente não são necessárias para a colaboração na rede de suprimentos. Como todas as conjunções são suficientes, também fez-se uma análise das conjunções que apresentam maior cobertura (itens 1 e 3). Quanto à conjunção 2, apesar de esta possuir percentual de cobertura única acima de zero, considerou-se que esse valor representa um *outlier*, já que corresponde a apenas três casos da amostra.

ABE*NEU*COVAL +
AMA*COVAL → CRS FORNECEDOR

Portanto, a expressão lógica que simplifica as duas conjunções selecionadas é:
COVAL*(ABE*NEU + AMA) → CRS FORNECEDOR

A expressão lógica para o Modelo Fornecedor apresenta um caminho simples e um caminho complexo e a condição COVAL está presente nos dois caminhos. Logo, COVAL é uma causa comum para a colaboração na rede de suprimentos. Ademais, para resultar na colaboração na rede de suprimentos essa condição precisa estar combinada com traços da personalidade (abertura e neuroticismo, ou amabilidade).

O caminho simples combina COVAL com AMA e demonstra que, o modo como os significados culturais são percebidos pelos compradores, associado à sua capacidade de se relacionar bem, resultam na colaboração na rede de suprimentos. Já no caminho complexo, COVAL combina com ABE e NEU para alcançar o resultado. Esse caminho complexo demonstra que o modo como os significados culturais são percebidos pelos compradores, associado a uma característica flexível e emocionalmente estável, também conduzem a colaboração na rede de suprimentos.

Os resultados dos dois modelos demonstram que as condições inicialmente previstas precisam se combinar para explicar o resultado. Mais especificamente, COPRA está sempre presente nas conjunções analisadas para o Modelo Cliente e COVAL para o Modelo Fornecedor. Contudo, essas condições não garantem o resultado sozinhas e, sim, por meio de caminhos alternativos. Além disso, há a possibilidade de gerar o resultado mesmo quando algumas das variáveis previstas estão ausentes, como apresentado nas Tabelas 1 e 2.

Os resultados mostram que as organizações tratam de forma diferente seus relacionamentos com clientes e com fornecedores e que os indivíduos que se dedicam à profissão de vendedor ou comprador em organizações que colaboram na rede de suprimentos possuem diferentes traços da personalidade.

O construto cultura organizacional também causa influências diferentes nos modelos, sendo sua influência no Modelo Cliente preponderante quando comparada ao Modelo

Fornecedor. Isso porque, no Modelo Cliente, as duas dimensões da cultura organizacional, quando combinadas, são suficientes para alcançar o resultado. Já no Modelo Fornecedor, a dimensão COVAL está combinada com algum traço da personalidade para causar o *outcome*.

Os traços da personalidade aparecem nos dois modelos; contudo, no Modelo Fornecedor, para que haja o resultado esperado, uma das suas dimensões sempre estava presente na conjunção, combinando com COVAL. Diferentemente do Modelo Cliente que possui uma conjunção em que a cultura organizacional é suficiente para conduzir ao resultado.

Essas diferenças comportamentais podem ser importantes, já que o vendedor focaliza sua ação no atingimento de metas de faturamento e lucro. O comprador, por sua vez, a todo o momento é pressionado a negociar melhores condições (preço, prazo de entrega e pagamento, qualidade, entre outros) para a organização. Assim, a presença da cultura organizacional pode estar direcionada para o fortalecimento das relações com os clientes.

Griffin e Moorhead (2006) asseguram que os traços da personalidade do indivíduo direcionam suas percepções e ações (resultando na relação comprador e fornecedor). Contudo, os traços não comandam isoladamente as decisões dos indivíduos, em função de sua forma de agir mediante uma situação ser o resultado dos traços da personalidade e sua inter-relação com a cultura organizacional.

A constatação da importância da combinação da cultura organizacional e do indivíduo para a colaboração na rede de suprimentos contribui para a ampliação e o fortalecimento do BOM, demonstrando que o comportamento humano e organizacional são influenciadores da colaboração na rede de suprimentos (TATHAM et al., 2017). Assim, a capacidade da organização em administrar e integrar a rede de relações interorganizacionais está intrincada com o comportamento dos indivíduos que protagonizam essa relação (STANK; DITTMANN; AUTRY, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou preencher uma lacuna de estudos sobre o comportamento humano no campo de Operações. O objetivo foi verificar de que modo a cultura organizacional e os traços da personalidade são combinados para explicar a colaboração na rede de suprimentos.

A partir da análise dos gestores de compras e vendas de diversos setores econômicos e portes organizacionais, este estudo mostrou diferentes combinações entre os traços da personalidade e a cultura organizacional para resultar na colaboração na rede de suprimentos. Essas diferenças combinatórias são evidenciadas entre o Modelo Cliente e o Modelo Fornecedor e também dentro de cada modelo. Assim, os resultados mostraram que os relacionamentos com clientes e com fornecedores são tratados de forma diferente pelas organizações.

No âmbito dos traços da personalidade, ressalta-se a importância em considerar, nas contratações dos gestores de compras e vendas, as atribuições comportamentais, contribuindo assim, para o valor estratégico da colaboração na rede de suprimentos. As exigências comportamentais para a contratação de gestores de compras e gestores de vendas serão diferentes.

Apesar de as pessoas personificarem as relações interorganizacionais, os resultados propõem que as relações com clientes tendem a receber mais influências das estratégias e interesses das organizações, já que a cultura orienta os indivíduos da organização na forma de agir, valorizando a coesão interna e promovendo relações interpessoais, além de incentivar tomadas de decisões em consonância com as estratégias de faturamento e atendimento ao cliente externo.

Assim, compreende-se que a cultura organizacional é um forte atributo de impacto nas relações com os clientes. Já na relação com os fornecedores, a cultura organizacional é

percebida, mas a sua prática, a sua manifestação, não é um fator combinatório para a colaboração na rede de suprimentos. Entretanto, nos dois modelos, o indivíduo provoca um impacto comportamental na colaboração na rede de suprimentos e apresenta-se como um elemento essencial.

Esse resultado traz contribuições práticas para estudantes do campo de Operações e para as organizações que se interessam pela gestão da rede de suprimentos. Principalmente por focalizar o indivíduo como unidade de observação no contexto da rede de suprimentos. E, também, ao estimular as organizações em considerar as relações micro no direcionamento de esforços para o engajamento colaborativo. Nesse sentido, este estudo promove uma importante contribuição para a base de conhecimento atual do BOM.

Enquanto limitação, este estudo analisa o tema de forma agregada, desconsiderando qualidades específicas das organizações como especificidades das relações com clientes e fornecedores, mercado de atuação e desempenho financeiro. Para vencer as limitações, propõe-se o aprofundamento na análise de casos, buscando identificar as especificidades das relações comportamentais com a colaboração na rede de suprimentos.

Recomenda-se, também, para pesquisas futuras, investigar se as características comportamentais melhoram o desempenho financeiro da organização na rede de suprimentos e se a cultura organizacional e os traços da personalidade influenciam a confiança nos relacionamentos na rede de suprimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFALLA-LUQUE, R.; MARIN-GARCIA, J. A.; MEDINA-LOPEZ, C. An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. **International Journal of Production Economics**, v. 162, p. 242–257, 2015.

BARBOSA, L. N. DE H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 06–19, 1996.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231–1241, 1986.

BETARELLI JUNIOR, A. A.; FERREIRA, S. F. **Introdução À Análise Qualitativa Comparativa E Aos Conjuntos Fuzzy (Fsqca)**. [s.l: s.n.].

BLACKMAN, T. Exploring explanations for local reductions in teenage pregnancy rates in England: An approach using qualitative comparative analysis. **Social Policy and Society**, v. 12, n. 1, p. 61–72, 2013.

BOUDREAU, J. et al. Commissioned Paper: On the Interface Between Operations and Human Resources Management. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 5, n. 3, p. 179–202, 2003.

BRITO, E. P. Z. et al. The effect of uncertainty and cooperative behavior on operational performance: Evidence from Brazilian firms. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 10, n. 2, p. 71, 2017.

BRITO, E. P. Z.; MARIOTTO, G. Benefícios da Cooperação entre Compradores e Fornecedores: Um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 241–261, 2013.

CAMERER, C. F.; LOEWENSTEIN, G. Behavioral Economics : Past , Present , Future. v. 106, n. 7, p. 1–61, 2016.

- CAO, M. et al. Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 22, p. 6613–6635, 2010.
- DUŞA, A. User manual for the QCA(GUI) package in R. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 576–586, 2007.
- FAWCETT, S. E. et al. Supply Chain Management: An International Journal Article information: **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, 2015.
- FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271–280, 2002.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M.; COLABORADORES (Eds.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125–138.
- FISS, P. C. A SET-THEORETIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS University of Southern California. v. 32, n. 4, p. 1180–1198, 2007.
- GARCÍA, L. F. Teorias psicométricas da personalidade. In: MENDONZA, C. F.; COLOM, R.; COLABORADORES (Eds.). **Introdução à psicologia das diferenças individuais**. Porto Alegre: [s.n.]. p. 219–242.
- GINO, FRANCESCA; PISANO, G. Toward a theory of behavioral operations. **Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry**, v. 1, n. 1, 2007.
- GLIGOR, D. M.; HOLCOMB, M. The role of personal relationships in supply chains: an exploration of buyers and suppliers of logistics services. **The International Journal of Logistics Management**, v. 24, n. 3, p. 328–355, 2013.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- HAIR, J. F. J. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEIDE, J. B.; MINER, A. S. the Shadow of the Future - Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265–291, 1992.
- HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures ; A Quali- tative and Quantitative Study across Twenty Cases Geert Hofstede Bram Neuijen Denise Davat Ohayv Geert Sanders. **Science**, v. 35, n. 2, p. 286–316, 1990.
- HUTZ, C. S. et al. O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 11, n. 2, p. 395–411, 1998.
- JOHN, O. P.; SRIVASTAVA, S. The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In: PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. (Eds.). **Handbook of personality: Theory and research**. New York: Guilford Press, 1999. p. 102–138.
- LOCH, C. H. .; WU, Y. Behavioral Operations Management. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 136, n. 1, p. 23–42, 2007.
- MAKHDOOM, H. UR R. et al. Supply Chain Integration and Operational Performance: Moderating role of Organizational Culture. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 6, n. 12, p. 644–657, 2016.
- MARX, A. Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification:

Benchmarks for future csQCA applications. **International Journal of Multiple Research Approaches**, v. 4, n. 2, p. 138–158, 2010.

MARX, A.; CAMBRE, B.; RIHOUX, B. **CRISP-SET Qualitative Comparative Analysis in organizational studies**. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2013. v. 38

MARX, A.; DUSA, A. Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification: Benchmarks for future csQCA applications. **International Journal of Multiple Research Approaches**, v. 4, n. 2, p. 138–158, 2010.

MATELL, M. S.; JACOBY, J. Is There an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? Study I: Reliability and Validity. **Educational and Psychological Measurement**, v. 31, n. 3, p. 657–674, 1971.

MCCRAE, R. R. O que é personalidade. In: FLORES-MENDOZA, C. E.; COLOM, R.; COLABORADORES (Eds.). **Introdução à psicologia das diferenças individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 203–218.

NAKANO, T. DE C. Personalidade: estudo comparativo entre dois instrumentos de avaliação. v. 31, n. 3, p. 347–358, 2014.

RAGIN, C. C. **Fuzzy-set social science**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

RAMANATHAN, U.; GUNASEKARAN, A. Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. **International Journal of Production Economics**, v. 147, n. PART B, p. 252–259, 2014.

RIHOUX, B.; DE MEUR, G. Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA). **Applied social research methods series 51**, n. 1952, p. 33–69, 2009.

RIHOUX, B.; RAGIN, C. C. (EDS.). **Configurational Comparative Method: Qualitative Comparative Analysis and Related Techniques**. Los Angeles: Sage Publications, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, IMOTHY A. **Organizational Behavior**. 15. ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2013.

SATEPSI. Disponível em: <<http://satepsi.cfp.org.br/default.cfm>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

SCHEIN, E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. **Source: Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229–240, 1996.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. **Comparative Sociology**, v. 9, n. 3, p. 397–418, 2010.

SCHORSCH, WALLENBURG, C. M.; WIELAND, A. Behavioral Supply Chain Management : A Systematic Literature Review. p. 1–10, 2015.

SIEGLER, J.; BIAZZIN, C.; FERNANDES, A. R. Fragmentação do conhecimento científico em Administração: uma análise crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 3, p. 254–267, 2014.

SILVA, I. B.; NAKANO, T. DE C. Modelo Dos Cinco Grandes Fatores Da Personalidade: Análise De Pesquisas. **Avaliação Psicológica**, v. 10, n. 1, p. 51–62, 2011.

STANK, T. P.; DITTMANN, J. P.; AUTRY, C. W. The new supply chain agenda: a synopsis and directions for future research. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 4, p. 564–578, 2011.

STONE, H.; BLEIBAUM, R. N.; THOMAS, H. A. VI . Descriptive Analysis. In: **Sensory**

Evaluation Practices. 4. ed. [s.l.] Elsevier Inc., 2012. p. 233–289.

TATHAM, P. et al. Supply chain management skills to sense and seize opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 2, p. null, 2017.

TOKAR, T. Behavioural research in logistics and supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 89–103, 2010.

TSANOS, C. S.; ZOGRAFOS, K. G.; HARRISON, A. **Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance**. [s.l: s.n.]. v. 25