

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DA CONFIANÇA EM PROCESSOS DE
NEGOCIAÇÃO DE PARCERIAS INTERORGANIZACIONAIS NA
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

TESE SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE DOUTOR
POR

TELMA LÚCIA DE ANDRADE LIMA
Orientador: Prof. Danielle Costa Moraes, DSC

RECIFE, MARÇO / 2013

Catálogo na fonte
Bibliotecário Marcos Aurélio Soares da Silva, CRB-4 / 1175

L732a

Lima, Telma Lúcia de Andrade.

Análise da confiança em processos de negociação de parcerias interorganizacionais na área de tecnologia da informação e comunicação / Telma Lúcia de Andrade Lima. - Recife: O Autor, 2013.

ix, 113 folhas, il., gráfs., tabs.

Orientadora: Profª Drª Danielle Costa Morais.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2013.

Inclui Referências e Apêndices.

1. Engenharia de Produção. 2. Relacionamento Interorganizacional. 3. Confiança. 4. Negociação Integrativa. I. Morais, Danielle Costa (Orientadora). II. Título.

658.5 CDD (22. ed.)

UFPE
BCTG/2013-165



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE TESE DE
DOUTORADO DE

TELMA LÚCIA DE ANDRADE LIMA

*“ANÁLISE DA CONFIANÇA EM PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO DE PARCERIAS
INTERORGANIZACIONAIS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO”*

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera a candidata **TELMA LÚCIA DE ANDRADE LIMA** **APROVADA.**

Recife, 22 de março de 2013.

Profª. DANIELLE COSTA MORAIS, Doutor (UFPE)

Profª. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, Doutor (UFPE)

Profª. CAROLINE MARIA DE MIRANDA MOTA, Doutor (UFPE)

Prof. JOSÉ GILSON DE ALMEIDA TEIXEIRA FILHO, Doutor (UFPE)

Prof. FÁBIO MASCARENHAS E SILVA, Doutor (UFPE)

**À Juliana, minha filha querida, por ser
a razão para eu não desistir deste sonho, acreditar e seguir em frente.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda força e iluminação que me possibilitou, em meio a tantas adversidades, seguir em frente e finalizar o desenvolvimento desta tese.

À Profa. Danielle Costa Moraes, minha professora e orientadora, pelos ensinamentos, orientações e confiança demonstrados durante todo o curso e sobretudo, por me ajudar a superar os momentos de dúvidas e hesitação para finalização deste trabalho.

Aos professores do PPGEP, pelos valiosos ensinamentos, em especial, as Profas. Ana Paula Cabral Seixas Costa e Caroline Maria de Miranda Mota, pelas valiosas contribuições para o aperfeiçoamento desta tese nas ocasiões de pré-defesa e defesa final.

Aos Membros da Banca examinadora, Prof. José Gilson de Almeida Teixeira Filho e Prof. Fábio Mascarenhas e Silva, pelas valiosas contribuições para o aperfeiçoamento desta tese.

A todos os meus amigos que compartilharam minhas dificuldades, se mostraram interessados e sempre contribuíram com idéias e sugestões.

A minha família, em especial meus irmãos, Luiz, Tânia, Marta e Taciana, por todo amor, carinho, apoio e incentivo permanente nesta caminhada.

Aos meus pais, Natália e Tarcísio (*in memoriam*), que sempre foram para mim referências de luta, garra, dedicação e por nunca terem medido esforços para que eu pudesse concluir meus estudos e alcançar meus objetivos.

Finalmente, à Juliana, minha filha querida, por todo o incentivo e compreensão em razão da minha ausência durante a elaboração desta tese.

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e de alta competitividade, tem-se verificado a proliferação de relacionamentos interorganizacionais, destacando-se, os cooperativos. Para que as empresas definam ou redefinam os termos de interdependência nas relações de troca que se estabelecem, negociações são exigidas e a confiança tem sido considerada de fundamental importância para possibilitar ganhos conjuntos no desenvolvimento e execução do acordo. O presente trabalho teve como seu principal objetivo a análise da confiança em processos de negociação de parcerias interorganizacionais na área de tecnologia da informação e comunicação que leve a ganhos mútuos às empresas participantes. Para atingir o objetivo proposto desta tese, as três áreas de estudo: relacionamentos interorganizacionais, confiança e negociação são interligadas, inicialmente através de uma revisão bibliográfica para a identificação dos elementos fundamentais de cada área e como eles se interrelacionam, posteriormente, com a execução de um estudo exploratório para verificar como as questões da confiança entre os parceiros são percebidas e quais as motivações e resultados dessas parcerias. Finalmente, é efetuada a proposição de um modelo conceitual para análise das dimensões da confiança em processos de negociação integrativa que se baseou nos elementos fundamentais extraídos da literatura e também nos aspectos identificados no estudo exploratório. A análise abrange as três fases de um processo de negociação entre duas organizações: pré-negociação, negociação e pós-negociação. Dos resultados obtidos neste estudo conclui-se que identificar e desenvolver ações para o reforço das dimensões da confiança nos processos de negociação de relacionamentos entre organizações constitui um importante caminho para que os mesmos se desenvolvam de forma cooperativa e propiciem ganhos mútuos para as empresas envolvidas. A pesquisa representa um avanço nos estudos da área, em especial, pela discussão e associação das dimensões da confiança nas fases do processo de negociação e por indicar caminhos para construção e avaliação das mesmas.

Palavras-chave: Relacionamentos Interorganizacionais, Confiança, Negociação Integrativa, Cooperação, Negociação.

ABSTRACT

In an increasingly complex, dynamic and highly competitive environment, there has been a proliferation of interorganizational relationships, with emphasis on the cooperative ones. For companies to define or redefine the terms of interdependence in transactions that are established, negotiations are required and trust has been considered crucial for enabling joint gains in the development and implementation of the agreement. The present study had, as its main objective, the analysis of trust in negotiation processes of interorganizational partnerships in the area of information technology and communication that lead to mutual benefits to the participating companies from the building of trust. To achieve the proposed objective of this thesis, the three areas of study: interorganizational relationships, trust and negotiation are interlinked, initially through literature review to identify key elements of each area and how they are interrelated, later, with the implementation of an exploratory study to check how trust issues between partners are perceived and which are the motivations and outcomes of such partnerships. Finally, it is performed the propose a conceptual model for analyzing the dimensions of trust in an integrative negotiation process which was based on fundamental elements extracted from the literature and also from the aspects identified in the exploratory study. The analyse covers the three stages of a negotiation process between two organizations: pre-negotiation, negotiation and post-negotiation. From the results of this study, it was concluded that identify and develop actions to strengthen the trust dimensions in the processes of relationship negotiations between organizations is an important way for them to cooperatively develop and encourage mutual benefits for the companies involved. The research represents a breakthrough in the studies of the area, in particular, for the discussion and association of the trust dimensions in the phases of the negotiation process and for the indication of paths for construction and evaluation of them.

Keywords: Interorganizational Relationships, Trust, Integrative Negotiation, Cooperation, Negotiation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA	12
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	METODOLOGIA	14
1.4	ESTRUTURA DA TESE	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	17
2.2	CONFIANÇA	24
2.3	NEGOCIAÇÃO.....	29
2.3.1	Conceito de Negociação	30
2.3.2	Tipos de Negociação	33
2.3.2.1	Negociação Distributiva	33
2.3.2.2	Negociação Integrativa	35
2.3.3	Fases do Processo de Negociação	38
2.3.4	Estratégias de Negociação	40
2.3.5	Elementos ou Variáveis da Negociação	41
2.3.5.1	Poder	42
2.3.5.2	Tempo	43
2.3.5.3	Informação	44
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	44
3	ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	47
3.1	MÉTODO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO	47
3.1.1	UNIVERSO DO ESTUDO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	47
3.1.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	48
3.2	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DO SURVEY	51
3.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO SURVEY	59
4	ANÁLISE DA CONFIANÇA EM PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO DE PARCERIAS INTERORGANIZACIONAIS NA ÁREA DE TIC	61
4.1	DESCRIÇÃO DA ANÁLISE	61
4.2.1	Pré-Negociação	63
4.2.2	Negociação	71
4.2.3	Pós-Negociação	77

4.2	LIMITAÇÕES DA ANÁLISE	81
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	83
5.1	CONCLUSÕES.....	83
5.2	SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	86
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICE I.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Paradigmas Motivacionais das Relações Interorganizacionais	18
Figura 2.2- Estrutura em processos do desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos	20
Figura 2.3 - Geometria da negociação distributiva.....	34
Figura 2.4 – Momentos e Etapas da negociação	39
Figura 3.1- Principais atividades desenvolvidas nas parcerias.....	52
Figura 3.2- Principal motivação das parcerias	53
Figura 3.3- Motivações secundárias das parcerias	54
Figura 3.4- Riscos das parcerias	55
Figura 4.1 - Análise da Confiança em Processos de Negociação de Parcerias Interorganizacionais na Área de TIC	62
Figura 4.2 - Aspectos da Confiança na fase de Pré-Negociação	68
Figura 4.3 - Dimensões da Confiança na fase de Negociação	75
Figura 4.4 - Dimensões da Confiança na fase de Pós-Negociação	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1- Resultados referentes ao comportamento cooperativo	55
Tabela 3.2- Resultados referentes ao comportamento oportunista.....	56
Tabela 3.3 - Resultados referentes à percepção da confiança com as parcerias que foram executadas	57
Tabela 3.4 - Resultados referentes à percepção da confiança das empresas ao avaliar novas parcerias	58
Tabela 3.5- Resultados referentes ao resultado das parcerias efetuadas.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Definições de Confiança.....	26
Quadro 2.2- Questões que interligam as temáticas de relacionamentos interorganizacionais cooperativos, negociação e confiança.....	45
Quadro 3.1- Questões Exploratórias e Fontes de Pesquisa.....	49

1 INTRODUÇÃO

Diferentemente de quando as empresas agiam isoladamente, onde os relacionamentos interorganizacionais não objetivavam continuidade ou compartilhamento de metas, atualmente as organizações interagem cada vez mais entre elas, visando parcerias de longo prazo e relacionamentos duradouros.

O aumento acentuado das relações interorganizacionais tem se tornado um importante fenômeno econômico, tendo em vista, especialmente, as relações de cooperação utilizadas pelas empresas como uma resposta estratégica à internacionalização dos mercados, ao aumento da competitividade global, resultado das novas exigências e padrões de competitividade internacionais e nacionais, e às rápidas mudanças tecnológicas (REIS e AMATO NETO, 2012; DEITZ et al., 2010; ZINELDIN e JONSSON, 2000).

Estimulados pela dinâmica desses relacionamentos, suas motivações e seus fatores de sucesso, muitos estudos vêm sendo desenvolvidos nas três últimas décadas (POWELL, 1990; RING e VAN DE VEN, 1992; RING e VAN DE VEN, 1994; ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998; BARRINGER e HARRISON, 2000; OLAVE e AMATO NETO, 2001; DAS e RAHMAN, 2010).

Para Powell (1990), os arranjos organizacionais cooperativos, como parcerias, alianças estratégicas e outros, viabilizam o acesso de forma rápida e segura a recursos e conhecimentos que estão fora dos limites da organização, economias de escala em produções conjuntas, bem como, o compartilhamento dos riscos nestes empreendimentos. Neste sentido, Das e Teng (1998) ressaltam que os acordos de cooperação entre empresas são alianças que visam atingir os objetivos estratégicos dos parceiros.

Embora não haja dúvidas das possibilidades e benefícios desses arranjos organizacionais, eles são também notoriamente instáveis e altas taxas de insucesso têm sido verificadas (BARRINGER e HARRISON, 2000; DAS e RAHMAN, 2001; DEITZ et al., 2010). O oportunismo, interesse próprio buscado com malícia (WILLIAMSON, 1985), vem sendo considerado um dos responsáveis por estas frequentes finalizações não planejadas (DAS e RAHMAN, 2010).

Nesse contexto, a confiança – expectativa positiva de cumprimento das obrigações mesmo havendo a possibilidade de oportunismo (ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998) - é considerada um dos conceitos mais importantes e frequentemente mencionado na conexão das relações cooperativas entre empresas (GRANDORI e SODA, 1995). A existência da

confiança entre parceiros, na formação e manutenção das alianças, pode reduzir os comportamentos oportunistas e a necessidade de controles hierárquicos (POWELL, 1990; RING e VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1998), o que tende a aumentar a flexibilidade da organização e a sua capacidade de se adequar às novas necessidades.

Para Barringer e Harrison (2000), em um amplo estudo de relacionamentos interorganizacionais, o grau de confiança existente entre os parceiros é uma questão crítica para o funcionamento dos empreendimentos conjuntos. Quanto maior é a confiança, menores serão os custos de monitoramento e o número de salvaguardas que deverão ser postas em práticas para evitar o oportunismo, bem como as vantagens de participar nestes tipos de relacionamentos serão mais acentuadas.

A confiança é considerada de fundamental importância para criação, desenvolvimento e coordenação de relacionamentos entre organizações (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998; KLERK, 2012), elemento chave para um desempenho de alto nível e de sustentabilidade nas relações de aliança e facilitadora na resolução de disputas (RING e VAN DE VEN, 1994; NOOTEBOOM, 1996). Além disso, de acordo com Maguire; Paterson; Al-Hakim, (2007), alto nível de confiança entre as organizações pode reduzir a governança formal e a necessidade de arranjos contratuais.

Contudo, as empresas inseridas em relacionamentos interorganizacionais, tornam-se mais dependentes e vulneráveis às decisões e ações de cada uma, mantendo-as em um estado de interdependência que pode vir a ser um precursor de potenciais conflitos. A gestão desta interdependência exige negociações (DAS e KUMAR, 2011), bem como, também são demandadas negociações na formação e desenvolvimento das relações entre organizações.

Negociadores que confiam uns nos outros transferem seus pensamentos de forma mais confortável, e mais facilmente aceitam as ideias da outra parte, pois como destacam Dyer e Chu (2003), confiança não só reduz custos de transação, como também tem uma relação mutuamente causal com o compartilhamento de informações, o que cria valor adicional na relação de troca. Além disso, a confiança mútua entre os negociadores pode contribuir para criar um clima adequado, proporcionando mais oportunidades para considerar as necessidades do outro e mutuamente efetuarem concessões (BUTLER, 1999).

No entanto, como em outras relações interdependentes, as negociações são caracterizadas também pela dependência e vulnerabilidade. Se a outra parte detém informação ou não coincide com as concessões, os negociadores poderão ficar em desvantagem, tornando uma parte exposta à exploração (OLEKALNS e SMITH, 2012).

Desta forma, Olekalns e Smith (2012) destacam que as impressões que os negociadores formam sobre a confiança da outra parte, são críticas para o desenrolar de uma negociação. Se as impressões sugerem que a outra parte é confiável, os negociadores poderão ficar mais dispostos a cooperar e é provável que possam provocar a cooperação da outra parte, estabelecendo um ciclo virtuoso de aumento da confiança e cooperação. Por outro lado, se as impressões sugerem que a outra parte não é confiável, os negociadores poderão ficar mais propensos a tomar medidas de autoproteção e a se comportarem de forma competitiva, estabelecendo assim um ciclo vicioso de desconfiança e de concorrência.

A proposta deste trabalho, portanto, compreende analisar como as dimensões da confiança, enquanto fenômeno multidimensional são críticas e como podem ser construídas ou fortalecidas ao longo das fases relativas ao processo de negociação de parcerias entre organizações que desempenham atividades de tecnologia da informação e comunicação(TIC).

1.1 Justificativa

As negociações variam da puramente distributiva, onde quanto mais uma parte ganha a outra perde, à puramente integrativa, nas quais é alcançada uma solução mutuamente benéfica com criação de valor para todas as partes envolvidas. Entre as puramente distributivas e integrativas reside uma variedade de situações que a maioria das negociações do mundo real se situa. Posicionar-se neste espectro depende, de alguma forma, de como a negociação é inicialmente conceitualizada pelas partes, principalmente quanto as expectativas relacionadas a ganhar o máximo, em uma posição altamente competitiva, ou criar e distribuir valor de forma cooperativa (WATKINS, 1999).

O equilíbrio entre a cooperação e a competição se refletirá nos tipos de estratégias de negociação que serão escolhidas pelos parceiros (DAS e KUMAR, 2011), sendo necessário considerar os diferentes tipos de contextos para avaliar a negociação a ser desenvolvida (WATKINS, 1999).

Anderson e Narus (1990) sugerem que uma vez estabelecida a confiança, as empresas aprendem que esforços conjuntos levarão a resultados que excedem o que a empresa iria conseguir se tivessem agido unicamente para seus próprios interesses.

Vários estudos argumentam que a confiança é um componente vital para negociações eficazes (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998; KLERK, 2012), particularmente no que diz respeito às negociações integrativas

(TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2008). Quando os negociadores confiam um no outro, são mais propensos a desenvolver uma estratégia de criação de valor e de solução de problemas, envolvendo compartilhamento de informações, necessidades e ajuda para que a outra parte alcance seus interesses.

Ademais, os benefícios da confiança sobre os relacionamentos interorganizacionais também têm sido relatados na literatura e conclusões relativas à redução de comportamentos oportunistas e de controles hierárquicos (POWELL, 1990; RING e VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1998); à redução de custos de transação, da governança formal e de contratos de salvaguarda (BARRINGER E HARRISON, 2000; MAGUIRE; PATERSON; AL-HAKIM, 2007), bem como a ser facilitadora na resolução de disputas (RING e VAN DE VEN, 1994; NOOTEBOOM, 1996) foram apresentadas.

Diante desses benefícios e da importância da confiança sobre os relacionamentos interorganizacionais, principalmente no que tange à negociação, verifica-se que há bastante espaço para pesquisa, pois embora as temáticas tenham sido amplamente investigadas, a característica multidimensional da confiança e a complexidade dos processos de negociação estimulam estudos integrados a fim de analisar como a confiança se desenvolve e pode ser fortalecida nos processos de negociação entre organizações que buscam uma parceria de negócios.

Assim, esta tese busca contribuir no aumento do conhecimento sobre os temas, identificando quais as dimensões da confiança são críticas para as negociações, quais os principais aspectos podem ser utilizados para sua análise, quais ações devem ser desenvolvidas para construí-las ou fortalecê-las e se é possível estruturá-las no desenvolvimento das fases do processo de negociação de parcerias, sob a perspectiva de ganhos conjuntos entre empresas de tecnologia da informação e comunicação.

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação despertou o interesse do foco da pesquisa em função de ser uma área que agrega recursos tecnológicos e humanos especializados, além de habilidades e estratégias diferenciadas para atender a toda a cadeia de negócios em que atua, sendo propícia à formação de parcerias, bem como destaca-se na economia da cidade em que a pesquisadora reside, principalmente, através das empresas que integram o Porto Digital, arranjo produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação, situado no Recife, capital de Pernambuco, no nordeste brasileiro, configurando-se em um mercado promissor e com crescentes demandas de parcerias na região e também em função da sua importância na economia regional. Em 2010, as 200 empresas

localizadas no Porto Digital tiveram um faturamento de R\$ 1bilhão. **Porto Digital**. Disponível em <http://www.portodigital.org>.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a confiança em processos de negociação de parcerias interorganizacionais na área de TIC, identificando as estratégias de negociação integrativa que proporcione a oportunidade de ganhos mútuos para as empresas envolvidas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral possa ser alcançado, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos:

- Analisar a associação entre negociação e a confiança em relacionamentos cooperativos;
- Efetuar um estudo exploratório entre as empresas de tecnologia da informação e comunicação na cidade de Recife para verificar como as questões da confiança entre os parceiros são percebidas e quais as motivações e resultados dessas parcerias.
- Identificar os elementos fundamentais que se relacionam com a confiança e que devem ser considerados para o planejamento e uso de estratégias de negociações em contextos de relacionamentos interorganizacionais;

1.3 Metodologia

Evidenciou-se que a pesquisa apresenta argumentos indutivos, pois tem objetivo de ampliar os conhecimentos sem necessariamente chegar a uma ‘verdade’. Desta forma, o método de abordagem é indutivo, pois a pesquisa vem em uma conexão ascendente, aproximando fenômenos e levando-os para planos cada vez mais abrangentes (LAKATOS e MARCONI, 2003).

A caracterização da pesquisa foi realizada com base no proposto por Silva e Menezes (2001), que sob o ponto de vista de sua natureza é aplicada, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. De acordo com seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, pois visou uma melhor compreensão acerca da questão em estudo e a descrição de fenômenos da realidade estudada (GIL, 1999; HAIR JR et. al., 2005).

No que diz respeito à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quali-quantitativa. Caracteriza-se como qualitativa, ao interpretar fenômenos e atribuir significados tendo como foco as características e a natureza do problema estudado, e como quantitativa ao descrever em números características de determinada população, por meio da análise das frequências.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa possui três etapas: 1) foi realizada uma revisão na literatura de relacionamentos interorganizacionais, confiança e negociação, visando à identificação das dimensões do construto confiança e à compreensão de suas interações com o processo de negociação no contexto dos relacionamentos interorganizacionais. Esta revisão serviu de base para o desenvolvimento do questionário utilizado na próxima etapa para execução do *survey*; 2) foi realizado um estudo exploratório com empresas de tecnologia da informação e comunicação na cidade de Recife, cujo procedimento técnico se caracterizou como *survey* e foi analisado através de técnicas de estatística descritiva para verificar se os arranjos organizacionais existentes desenvolvem relações cooperativas, as motivações destas relações, seus resultados, e como as questões da confiança entre os parceiros são percebidas; 3) ao final, foi construído um modelo conceitual para análise da criticidade da confiança, através de suas dimensões, relacionando-as às estratégias de negociação integrativa nas fases da negociação proposta por Kersten (2002): pré-negociação, negociação e pós-negociação.

1.4 Estrutura da Tese

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluído a presente introdução.

O Capítulo 2 apresenta a base conceitual usada para a fundamentação teórica deste trabalho. São abordados os aspectos relevantes aos temas de Relacionamentos Interorganizacionais, Confiança e Negociação.

O Capítulo 3 apresenta os resultados do estudo exploratório entre as empresas de tecnologia da informação e comunicação na cidade de Recife.

No Capítulo 4, é apresentado o modelo conceitual para a análise da criticidade da confiança nas fases do processo de negociação propostas por Kersten (2002): pré-negociação, negociação e pós-negociação. Ao final, são fornecidos os principais aspectos relevantes a serem considerados para avaliar a presença ou ausência de confiança em cada uma das fases.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões do presente estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a base conceitual com os principais referenciais teóricos, conceituais e empíricos relacionados ao processo de Negociação Integrativa de Relacionamentos Interorganizacionais. Foi dividido em três partes independentes, com o objetivo de facilitar o entendimento, já que serão tratadas temáticas distintas, porém vastos em diversidades de abordagens e complexidade de operacionalização, mas que se inter-relacionam e foram integradas a fim de possibilitar o desenvolvimento do modelo conceitual proposto neste trabalho.

A primeira parte trata dos relacionamentos interorganizacionais, suas motivações e formas de estruturação. A segunda parte trata da confiança e sua relação com a negociação e com o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, apresentando conceitos e contextualizando com as abordagens empíricas que se desenvolveram ao longo dos anos.

A terceira parte aborda o tema negociação, seus conceitos formais, fundamentos, etapas do processo da negociação e das estratégias relacionadas ao contexto das negociações entre organizações.

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais

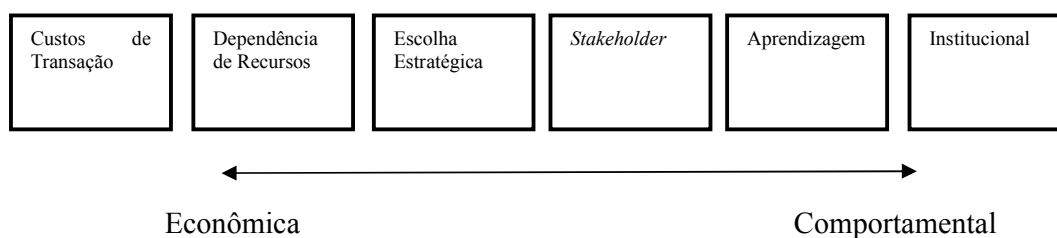
A literatura acadêmica sobre relacionamentos interorganizacionais é extensa e fragmentada, com uma conjunção de argumentos de natureza multidisciplinar (BARRINGER e HARRISON, 2000), principalmente advindos da economia, da sociologia e da teoria organizacional, que reflete o caráter multifacetado desses relacionamentos. Os estudos e pesquisas têm se concentrado na combinação de motivos, intenções e objetivos que levam as organizações a efetuarem tais ligações (BARRINGER e HARRISON, 2000; DOZ e HAMEL, 2000) e nos novos formatos organizacionais (MILES e SNOW, 1992; GULATI e SINGH, 1998; BARRINGER e HARRISON, 2000).

Entre os motivos citados na literatura para os relacionamentos interorganizacionais, destacam-se a expansão global dos mercados e a velocidade dos avanços tecnológicos que propiciaram novos padrões de exigência dos consumidores e intensificaram a competitividade das organizações, bem como demandaram mais recursos e competências diversas; novos arranjos produtivos e coordenação e controle diferenciados. Associada a esta variedade de motivos para a proliferação dos novos arranjos organizacionais, verifica-se também uma

diversidade de abordagens teóricas e metodológicas, que têm sido exploradas para melhor compreendê-los, abaixo serão detalhadas estas motivações e diversidade de abordagens teóricas.

Conforme Doz e Hamel (2000) são três as lógicas que conduzem a formação de parcerias, a saber: (1) a lógica da cooptação estratégica, que objetiva tornar a situação dos membros da aliança mais interessante e o aumento de suas capacidades competitivas; (2) a lógica da co-especialização, que focaliza a geração de oportunidades com a complementação de habilidades e de recursos da empresa; e (3) a lógica da aprendizagem e da internalização, que favorece à aprendizagem e à apropriação de competências.

Barringer e Harrison (2000), a partir de uma revisão na literatura, provêm uma lista de seis paradigmas que explanam as motivações das organizações para formação destes relacionamentos. São eles: custos de transação, dependência de recursos, escolha estratégica, *stakeholder*, aprendizagem e institucional. A Figura 1. apresenta a abordagem conceitual em um continuum entre o paradigma econômico e o paradigma comportamental.



Fonte: Barringer e Harrison (2000)

Figura 2.1 - Paradigmas Motivacionais das Relações Interorganizacionais

O paradigma dos custos de transação, introduzida por Coase (1937) e posteriormente sedimentado por Williamson (1985, 1991, 1996) sob a denominação de Economia de Custos de Transação (TCE), recebeu grande atenção da literatura dos relacionamentos cooperativos por oferecer uma justificativa teórica para situações em que a cooperação é preferível à integração vertical (BARRINGER e HARRISON, 2000). Até a publicação de Coase em 1937, a teoria econômica preocupava-se exclusivamente com os custos de produção, ignorando os custos de transação, que são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato quando se recorre ao mercado para adquirir equipamentos, insumos ou serviços. A questão central da TCE é a decisão quanto a internalizar a produção de equipamentos,

insumos, etc ou recorrer ao mercado para adquiri-los. Avaliar conjuntamente os custos de produção e de transação direcionará esta decisão.

Empresas envolvidas em Relacionamentos interorganizacionais poderão reduzir o somatório dos custos de transação e produção, bem como, poderão também reduzir as incertezas advindas de problemas de mercado. Para Rindfleisch e Heide (1997) as implicações e interpretações do oportunismo são as questões mais importantes da TCE.

Para o paradigma da dependência de recursos (PFEFFER e SALANSIK, 1978) as empresas formam relacionamentos interorganizacionais para obter acesso a recursos críticos e para exercer poder ou controle sobre outras empresas. Richardson (1972) considerou que a necessidade de complementar recursos é o principal motor dos arranjos interorganizacionais cooperativos.

No paradigma da escolha estratégica, decisões que afetam a posição estratégica e a vantagem competitiva da empresa são analisadas, a exemplo da maximização da habilidade em oferecer produtos e serviços atrativos, a de aumentar a eficiência ou a de reduzir os custos podem justificar os relacionamentos interorganizacionais (BARRINGER e HARRISON, 2000; POWELL, 1990). Para Barringer e Harrison (2000) a escolha estratégica é ampla, visto que, praticamente, todas as motivações, aqui defendidas, podem ser incorporadas a ela.

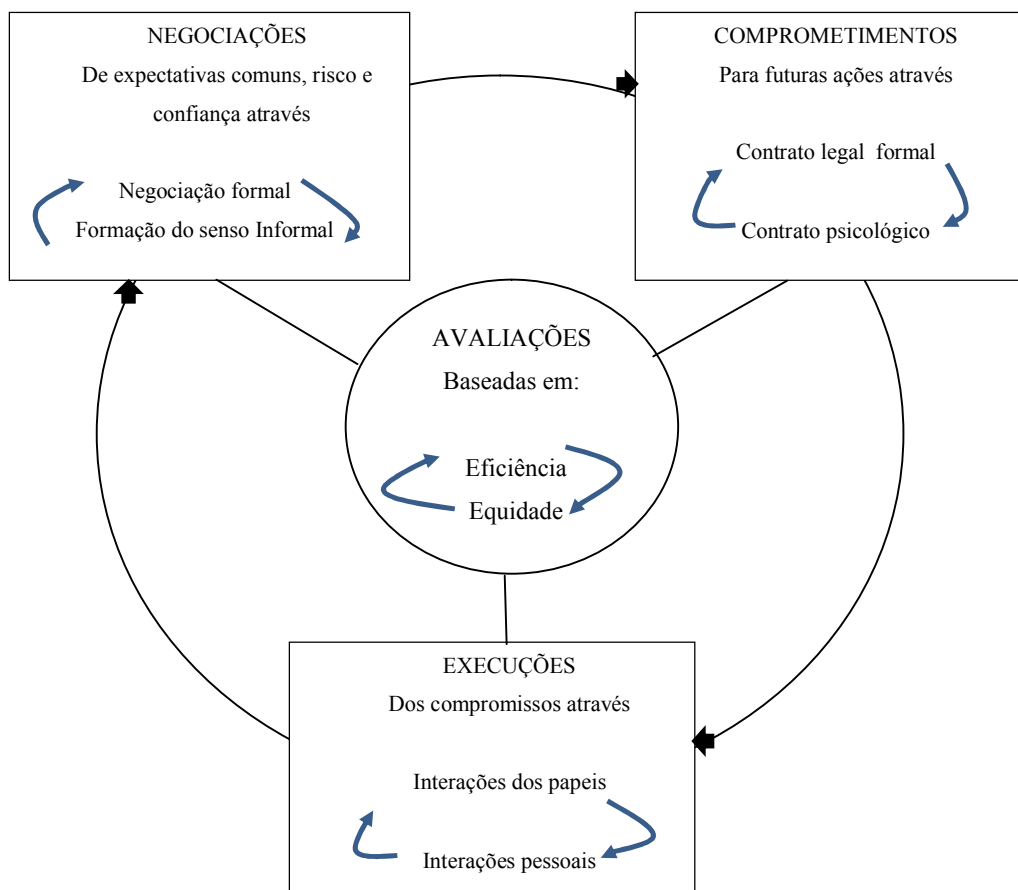
No que se refere ao paradigma do *stakeholder*, Barringer e Harrison (2000) afirmaram que as empresas formam alianças para alinhar os seus interesses com os interesses dos stakeholders, qualquer grupo de indivíduos que pode afetar ou serem afetados por ela, bem como reduzir as incertezas ambientais.

A aprendizagem motiva as relações entre organizações ao considerá-las um meio eficaz para transferência de conhecimento, aumentando as competências organizacionais e agregando valor a elas próprias (BARRINGER e HARRISON, 2000).

Finalizando a análise de Barringer e Harrison (2000) quanto aos paradigmas que fundamentam as relações interorganizacionais, destaca-se que o institucional legitima as organizações ao ampliarem suas visibilidades, reputação, imagem e prestígio com relações de parceria com outras empresas bem estabelecidas.

Ring e Van De Ven (1994) destacaram, sob uma perspectiva de processos, que as relações interorganizacionais são mecanismos socialmente construídos para a ação coletiva, e são continuamente moldadas e reestruturadas por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas. O desenvolvimento e a evolução destes relacionamentos são executados de forma

dinâmica e em uma sequência repetitiva de fases, quais sejam negociação, compromisso e execução, como apresentados na Figura 2.2.



Fonte: Ring e Van De Ven (1994)

Figura 2.2- Estrutura em processos do desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos

Conforme Figura 2.2, na fase da negociação, as expectativas sobre as motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas do negócio são desenvolvidas em conjunto. O foco está no processo de negociação formal e no processo psicossocial de formação do senso comum. Na fase do compromisso, as obrigações e normas que orientarão os futuros relacionamentos são determinadas. Estes acordos são, então, colocados na forma de um contrato formal, por escrito, ou na forma de um comprometimento psicológico mútuo. Na fase da execução, os compromissos e as regras de ação são implementadas. As fases são

consecutivamente avaliadas pela eficiência e equidade e, em função como são negociados, modificados e executados os termos do acordo, o relacionamento continuará ou será finalizado.

Barringer e Harrison (2000) identificaram na literatura algumas formas de ligações mais comumente utilizadas pelas organizações e as classificaram de acordo com o grau de proximidade entre elas, variando do mais alto grau ao mais baixo grau de ligação. Foram classificadas como de maior grau de ligação:

- As *joint ventures* que se apresentam como uma nova entidade, mas de propriedade conjunta, são motivadas pelo medo das empresas perderem informações proprietárias e segredos comerciais e são utilizadas para acesso aos mercados estrangeiros ou para empreendimentos conjuntos que visem economias de escala na produção, distribuição ou combinação de *expertises*. As empresas que objetivam o acesso aos mercados estrangeiros, fornecem produtos ou serviços para vender, recursos de marketing, *know-how* e sofisticação tecnológica e financeira e buscam um ou mais parceiros locais que detenham legitimidade local, conhecimento do mercado, contatos do governo e da indústria local e ofertas de trabalho local.
- As redes, formadas por um conjunto de empresas com foco em suas competências, mas integradas para o desenvolvimento ou produção de bens e serviços. Têm como vantagens a flexibilidade, a velocidade de desenvolvimento do produto e de acesso ao mercado, a aprendizagem e a capacidade de neutralizar ou bloquear a concorrência, criando uma poderosa força competitiva, no entanto são de difíceis organização e gerenciamento.
- Os consórcios, grupos de empresas que se associam para o desenvolvimento de projetos especializados, têm objetivos, responsabilidades e participação de resultados definidos previamente e ao se unirem, podem alcançar resultados coletivamente que não poderiam alcançar atuando individualmente.

Os autores identificaram como de menores graus de ligação entre as empresas:

- As alianças, arranjos entre duas ou mais empresas, que estabelecem relações de troca, porém sem terem propriedades conjuntas. Entre os diversos tipos, destacam-se as alianças tecnológicas e as de marketing. As alianças tecnológicas são motivadas para o desenvolvimento de produtos, compartilhamento dos custos e riscos, aprendizagem e aumento de velocidade de acesso aos mercados. As alianças de

marketing buscam aumentar as vendas de produtos e serviços a partir da relação com empresas que tenham um atraente sistema de distribuição.

- As associações comerciais ou de negócios, consideradas como organizações tipicamente não lucrativas, se reúnem para coletar e disseminar informações técnicas e de negócios, para influenciarem coletivamente a partir da contratação de especialistas que representem a associação frente a ameaças externas e para organizar feiras e eventos anuais. As empresas participantes comprometem-se com uma anuidade para possibilitar as suas gestões. Entre uma das vantagens deste tipo de relacionamento interorganizacional encontra-se a possibilidade de estabelecimento de padrões consistentes de qualidade de produtos e de segurança. Entre as desvantagens pode-se citar a influência de grandes organizações na concentração de esforços em prol de seus próprios interesses, de forma a não refletir interesses mais amplos de todos os participantes.

- As *interlocking directorates*, onde executivos de uma empresa atuam no conselho administrativo da outra empresa. Têm como vantagens o potencial para envolvimento em cooptação e a oportunidades de aprendizagem e difusão de inovações. Por outro lado, têm sido discutidas as questões de ordem éticas e de comportamentos não competitivos.

Numa perspectiva diferenciada, Freitas Filho apud Lima; Machado; Castro, (2002), classificaram os relacionamentos interorganizacionais em função das suas demandas, execuções, apropriação dos resultados e das temporalidades das relações, a saber: (1) parceria plena, caracterizada pela igualdade na demanda, execução e apropriação dos resultados com períodos de duração de longo prazo; (2) parceria limitada, quando a demanda e a apropriação de resultados se dão de forma compartilhada, porém com execução mais intensa por uma das partes com períodos de duração de curto ou longo prazos; (3) alianças, apresentam a demanda, a execução e a apropriação de resultados conjuntamente ou unilateralmente, mas com durações temporárias; (4) relacionamento fornecedor-cliente, apresentam de forma unilateral as demanda, execução e apropriação de resultados com durações temporárias.

A partir das formulações acima referidas, compreende-se que embora diferentes motivações conduzam às formações das relações interorganizacionais, bem como a diferentes formas de estruturação, a cooperação representa o caminho para o encontro de mútuos resultados satisfatórios.

Contudo, neste contexto de relacionamentos interorganizacionais, a cooperação é um conceito relevante, pois reflete uma situação paradoxal. Se por um lado às organizações buscam alcançar seus próprios objetivos, por outro lado são, simultaneamente, exigidas a restringir seus interesses à medida que esperam a efetivação das parcerias. Agindo de forma oportunista, não se chegariam a um ótimo resultado coletivo (DAS e TENG, 1998).

Das e Teng (1998) definem cooperação do parceiro como a disposição de uma empresa parceira defender os interesses mutuamente compatíveis na aliança em vez de agir de forma oportunista. Os autores a caracterizam por negociação honesta, comprometimento, jogo limpo e cumprimento dos acordos, enquanto o comportamento oportunista é caracterizado por fraudes, fugas, liberação de informações distorcidas, provimento de serviços e produtos subpadronizados e apropriação dos recursos críticos dos parceiros. Para BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, (2007), o oportunismo, em muitas situações, é resultado do desequilíbrio da disponibilidade e da qualidade das informações trocadas entre as partes envolvidas em uma transação.

A estratégia de cooperação habilita os parceiros a alcançarem uma forte posição no mercado, atuando juntos, mais do que conseguiriam se atuassem separadamente (DAÍ e KAUFFMAN, 2003).

Diante das variadas motivações para formação de parcerias entre organizações e da questão paradoxal da busca pelo interesse individual versus o coletivo, além das muitas formas que estes arranjos organizacionais se desenvolvem, não são elementares as conclusões quanto aos seus sucessos.

Segundo Montoro-Sánchez; Mora-Valentín; Guerras-Martín, (2010), o sucesso dos relacionamentos interorganizacionais refere-se ao cumprimento das metas, desenvolvidas e alcançadas em conjunto pela organizações (SCHUBERT, 2010).

Kinnula e Jutunen (2005) defenderam que de alguma forma, o sucesso estaria relacionado às questões de negócios, entendidas como fatores que podem ser medidos monetariamente; relacionadas às questões estruturais entre as empresas, seus processos e técnicas que podem ser avaliados; e relacionadas às questões imateriais, que são os fatores relacionais que não podem ser facilmente avaliados ou medidos.

Para Mohr e Spekman (1994), o sucesso de uma parceria está associado à coordenação, ao comprometimento, à confiança, à comunicação, à participação e à forma adotada para a solução de eventuais problemas. Entre esses fatores que afetam o sucesso das relações interorganizacionais, a confiança desempenha um importante papel (DAS e TENG,

1998; GULATI, 1998; ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998), mitigando comportamentos oportunistas e permitindo aos parceiros em aliança maior comprometimento.

2.2 Confiança

A confiança é considerada um fenômeno complexo e multidimensional (CUMMINGS e BROMILEY, 1996), explorada por uma variedade de disciplinas. Em função desta investigação multidisciplinar, encontra-se na literatura variados conceitos e afirmações sobre o tema, levando a inúmeras formas de mensurá-la e operacionalizá-la. Porém, há um consenso quanto a sua importância nas relações sociais e organizacionais e nas transações econômicas, bem como quanto a ser considerada um fenômeno multidimensional (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998; MAGUIRE; PATERSON; AL-HAKIM, 2007).

Em geral, as tentativas de definição de confiança têm sido chamadas de “confuso potpurri de definições aplicados a uma série de unidades e níveis de análise” (SHAPIRO, 1987, p. 624 apud HOSMER, 1995) a uma “confusão conceitual” (LEWIS e WEIGERT, 1985, p. 975).

Inicialmente, os estudos de confiança foram desenvolvidos no contexto do comportamento humano e das relações interpessoais. Disciplinas como psicologia e sociologia tinham como foco em seus estudos a confiança nas relações entre familiares e amigos. Na literatura psicológica, a confiança foi definida como uma esperança de que a palavra, promessa ou declaração seria cumprida pela outra parte (ROTTER, 1967). Definiu-se também como um construto ou traço psicológico (LEWIS e WEIGERT, 1985). Na sociologia, foi reconhecida como um mecanismo controlador nas situações de troca econômica (GRANOVETTER, 1985), compartilhada conjuntamente por todos os envolvidos em uma troca (ZUCKER, 1986).

Posteriormente, disciplinas voltadas para o campo das organizações e seus gerenciamentos desenvolveram estudos para análise da confiança e seus benefícios nas dinâmicas organizacionais. Entre os pesquisadores do comportamento organizacional foi argumentado que confiança relaciona-se com a expectativa de cumprimento de obrigações, mesmo havendo a possibilidade de oportunismo (ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998), sendo necessária para a cooperação e comunicação nas relações produtivas (TSCHANNEN-MORAN e HOY, 2000). Para os pesquisadores da gestão de negócios, confiança tem sido

definida como um julgamento coletivo de um grupo acerca das atitudes do outro grupo, tais como honestidade e cumprimento de compromissos (BRADACH e ECCLES, 1989; CUMMINGS e BROMILY, 1996).

Hosmer (1995), motivado pelas inúmeras abordagens utilizadas nos estudos da confiança, principalmente, na filosofia ética e na teoria organizacional, interligando os aspectos individuais e interpessoais com as transações econômicas e os desempenhos organizacionais, e buscando, precisamente, definir o que ela seja, a apresentou como expectativa de comportamentos eticamente justificáveis, isto é, decisões e ações moralmente corretas, que reconhecem e protegem os interesses da outra parte em um esforço conjunto ou troca econômica.

A partir de uma análise multidisciplinar da literatura sobre confiança, Rousseau et al. (1998) concluíram que expectativas em relação ao outro e propensão a ser vulnerável são elementos presentes em todas as definições de confiança e a definiram como um estado psicológico que inclui a disponibilidade para se colocar em uma situação de vulnerabilidade, baseado em expectativas positivas quanto as intenções ou comportamentos de outro. Os autores destacaram que apesar do significado comum, é evidente a diferença da confiança interpessoal para a confiança interorganizacional, sendo necessária a mudança do objeto de análise.

Tzafrir e Dolan (2004), buscando o desenvolvimento de uma escala padrão que pudesse medir a confiança entre padrões e empregados em um contexto organizacional, definiram-na como a vontade de aumentar os recursos de investimentos na outra parte, baseados em expectativas positivas, resultante de mutuas interações no passado. Para os autores, além do caráter dinâmico do ciclo da confiança, três conceitos se relacionam nesta definição: a vulnerabilidade, a reciprocidade e a expectativa de ação.

Outras definições têm sido apresentadas, como podem ser verificadas na síntese de Tzafrir e Dolan (2004) no Quadro 2.1. Entre os elementos considerados, se destacam as definições da confiança em termos de convicção ou expectativa de ação compartilhada pelas partes, envolvendo incertezas, vulnerabilidades e riscos.

Quadro 2.1 - Definições de Confiança

Definições de Confiança	
Griffin, 1967	Convicção sobre as características de um objeto, a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa para atingir um objetivo desejado, mas incerto em uma situação de risco.
Rotter, 1967	Esperança de um indivíduo ou um grupo que a palavra, promessa, ou declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada.
Driscoll, 1978	A crença de que os tomadores de decisão irão produzir resultados favoráveis aos interesses da pessoa, sem qualquer influência por parte da pessoa.
Frost, Stimpson, & Maughan, 1978	Expectativa de um indivíduo que o comportamento (verbal ou não) de outro indivíduo ou grupo de indivíduos seria altruísta e pessoalmente benéfico para ele ou ela mesma.
Larzelere & Huston, 1980	A medida que uma pessoa acredita que outra pessoa (ou pessoas) é benevolente e honesta.
Lewis & Weigert, 1985	A realização de uma ação de risco em curso, na expectativa confiante de que todas as pessoas envolvidas na ação vão agir com competência e obedientemente.
Zucker, 1986	Um conjunto de expectativas compartilhadas por todos os envolvidos em uma troca.
Bradach & Eccles, 1989	Um tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro vai agir oportunisticamente.
Fukuyama, 1995	As expectativas que se colocam dentro de uma comunidade que terá comportamento regular, honesto e cooperativo, baseado em normas comuns sobre a parte dos outros membros dessa comunidade.
Mayer, Davis, & Schoorman, 1995	A vontade de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte, com base na expectativa de que a outra parte irá executar uma determinada ação importante para a 1ª parte, independentemente da possibilidade da primeira monitorar ou controlar a outra parte.
Currall & Judge, 1995	Dependência comportamental de um indivíduo em uma outra pessoa sob uma condição de risco.
Hosmer, 1995	A dependência por uma pessoa, grupo ou empresa em um dever voluntariamente aceito por parte de outra pessoa, grupo ou empresa para reconhecer e proteger os direitos e interesses de todos os outros envolvidos em um esforço conjunto ou o intercâmbio econômico.
Robinson, 1996	Expectativas, suposições ou crenças de uns sobre a probabilidade de que as ações futuras dos outros serão benéficas, favoráveis, ou pelo menos não prejudicam seus próprios interesses.
Doney & Cannon, 1997	Credibilidade e benevolência de um alvo de confiança.
Clark & Payne, 1997	Um estado de espírito de específicos confiadores sobre específicos confiados.
Zand, 1997	A vontade de aumentar a sua vulnerabilidade a outra pessoa cujo comportamento não pode controlar, em uma situação em que seu benefício potencial é muito menor que sua potencial perda se a outra pessoa abusar de sua vulnerabilidade.
Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outra pessoa.

Fonte: Tzafrir e Dolan (2004)

Conforme o Quadro 2.1 explicita, a característica multidimensional para o construto confiança, decorrente das inúmeras abordagens no qual o conceito foi explorado, produziu

uma multiplicidade de subconstrutos a fim de atender aos diferentes significados que ela tem para as pessoas e organizações.

2.2.1. Confiança e Suas Dimensões

Para Das e Teng (2001), em um contexto de alianças estratégicas organizacionais, o conceito de confiança, operacionalizado através da expectativa positiva em relação ao outro em uma situação de risco, é baseado em duas dimensões: 1. boa vontade – relacionada à crença na integridade dos parceiros e; 2. desempenho - relacionada a habilidade e competência do parceiro na realização de todas as atividades previstas. Ao conceituarem confiança como uma expectativa ao invés de convicção, os autores consideraram a incerteza do comportamento futuro e a possibilidade da traição.

Segundo Montoro-Sánchez; Mora-Valentín; Guerras-Martín, (2010), a confiança está relacionada a dois pressupostos: (1) existência de risco e incerteza, pois é impossível controlar todos os detalhes na maioria das relações de trocas (DAS e TENG, 1998) e impossível identificar antecipadamente todas as mudanças e reações dos atores envolvidos (CUNHA e MELO, 2006); (2) as crenças e expectativas do comportamento das partes envolvidas nestas relações de troca, onde um parceiro acredita que o outro é benevolente, competente e honesto.

Para Cummings e Bromiley (1996), a confiança deverá ser medida com base em três dimensões: afetiva, cognitiva e intencional. Ou seja, a confiança será analisada considerando o que as pessoas sentem, pensam ou como tencionam agir.

Analisando os últimos quarenta anos de pesquisa em confiança, Rawlins (2007) identificou alguns elementos que explicam “este complexo construto humano”. Em primeiro lugar, as pessoas trazem diferentes níveis de confiança para o relacionamento, de forma que há pessoas mais confiantes que outras. Em segundo lugar, interdependência e os riscos de vulnerabilidade permeiam as análises de confiança interpessoais. Em terceiro lugar, as diversas características de um indivíduo, grupo ou entidade confiáveis, entre elas: a benevolência, a competência, honestidade, integridade, confiabilidade e previsibilidade. Finalmente, confiança deve ser considerada como ação comportamental que conduz à intenções e comportamentos confiáveis.

Zaheer; Mceville; Perrone (1998) operacionalizaram o conceito de confiança através da expectativa sobre a ação do ator, baseados em três componentes: 1. previsibilidade – um ator

invocado irá se comportar de forma previsível; 2. credibilidade - cumprirá as obrigações; e 3. justiça – na possibilidade de ocorrência de oportunismo, irá agir e negociar bastante.

As dimensões do modelo proposto por MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, (1995): benevolência, capacidade e integridade, constituem-se em uma importante referência teórica, sendo considerado um dos modelos mais citados da confiança na gestão. A benevolência está relacionada à percepção positiva da ação de um para o bem estar do outro; a capacidade compreende o conjunto de competências que caracterizam um determinado indivíduo; e a integridade é a percepção de quem confia que o indivíduo alvo de confiança adere a um conjunto de princípios aceitáveis. Schoorman; Mayer; Davis, (2007) entenderam que estes elementos explicam a confiança não só a nível individual, mas também a partir do grupo e das perspectivas organizacionais.

Segundo Bachmann (2001), a confiança está ligada à existência da incerteza na transação econômica, visto ser impossível controlar todos os detalhes na maioria das relações de trocas (DAS e TENG, 1998), bem como identificar antecipadamente todas as mudanças, reações e sanções dos atores envolvidos (CUNHA e MELO, 2006), o que, para Williamson (1973), caracteriza os contratos serem mecanismos formais de controle incompletos, trazendo a possibilidade das partes agirem oportunisticamente. Não havendo esta incerteza, a confiança seria irrelevante.

A maioria dos relacionamentos entre organizações utilizam os contratos como mecanismo de controle a fim de colocarem limites acreditáveis e executáveis nas ações de cada parte. O fato da existência de contratos não elimina os riscos envolvidos nestas relações. Uma forma de lidar efetivamente com suas necessidades, minimizando os riscos colocados por estas preocupações é estar ciente da existência de seus parceiros e reconhecer suas necessidades e exigências (GULATI, 1998).

Embora confiança e controle sejam tratados como variáveis independentes, onde o contrato e a confiança possam ser substitutos (GHOSHAL e MORAN apud DAS e KUMAR, 2011), utilizados para lidar com as incertezas e riscos existentes nas transações econômicas, alguns autores defendem que ambas são interdependentes e que uma não deve ser completamente eliminada em favor da outra, não se concebendo contextos regidos unicamente pelo controle, sem elementos de confiança, ou contextos regidos puramente pelas relações de confiança. Das e Kumar, (2011) reconhecem que apesar dos contratos serem essenciais aos arranjos interorganizacionais, a importância relativa que os parceiros darão um ao outro poderá ser resultado da eficácia das negociações entre as partes.

2.3 Negociação

A negociação é considerada uma atividade social onipresente, acontece em muitas situações e é influenciada por circunstâncias éticas, culturais e sociais. Sua diversidade e complexidade e a importância das decisões tomadas conduziram a vários estudos e pesquisas em um grande número de disciplinas, produzindo uma intensa teoria com uma variedade de definições e um expressivo conjunto de descobertas empíricas (ALMEIDA et al., 2012; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010; BICHLER; KERSTEN; STRECKER, 2003).

Uma perspectiva para comparação destes estudos é a distinção entre serem normativos, descritivos ou prescritivos.

Os estudos normativos, sob suposições de racionalidade, se concentraram no desenvolvimento de modelos formais de negociações para a obtenção de acordos eficientes e estáveis, desconsiderando a subjetividade dos atores envolvidos em uma negociação real. Tem-se como exemplo, nas ciências econômicas, a teoria dos jogos que utilizou de análises matemáticas para modelar as estratégias de decisores, considerados racionais, envolvidos em uma situação de interação e interdependência (ALMEIDA et al., 2012; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010, 2010; KERSTEN, 2002).

Na perspectiva descritiva, os estudos, considerando as diferenças individuais e as influências sociais e ambientais nas negociações em análise, buscaram compreender como as negociações se desenvolvem, porque determinadas estratégias são utilizadas e porque diferentes resultados são alcançados (KERSTEN, 2002; BAZERMAN e NEALE, 1991).

Os estudos prescritivos, considerando que os negociadores não são puramente racionais, pois podem agir além de suas bases racionais, buscaram desenvolver procedimentos que fossem eficazes para o alcance de bons resultados. Encontra-se exemplos de trabalhos com orientação prescritivista nas ciências da administração e das análises de decisão e negociação (KERSTEN, 2002; BAZERMAN e NEALE, 1991).

Uma das perspectivas consideradas por Raiffa (1982) foi a assimetricamente descritiva/prescritiva, onde os pesquisadores preocupam-se em estudar e entender o comportamento das pessoas em situações reais de conflitos para aconselharem como elas devem se comportar a fim de alcançarem melhores resultados.

Para Bazerman et al. (2000), a abordagem assimétrica de Raiffa (1982) foi decisiva para as pesquisas de negociações ao admitir a importância do desenvolvimento de análises detalhadas da outra parte sob a premissa de que ela não é totalmente racional, bem como possibilitou o diálogo entre pesquisadores de diferentes perspectivas.

Assim, considerando essas diferentes perspectivas, percebe-se que para a elaboração de modelos mais compreensivos de negociações, precisa-se de uma análise multidisciplinar que identifique diferentes elementos a serem incorporados aos modelos. Neste sentido, o presente trabalho, buscou identificar as diferentes concepções, definições e terminologias produzidas na ampla literatura sobre negociação, bem como destacar as que se relacionam ao contexto das relações interorganizacionais. Contudo, tendo a cautela para não cair em contradições e inconsistências advindas das diferentes perspectivas, como sugerem Bichler; Kersten; Strecker, (2003).

2.3.1 Conceito de Negociação

Encontra-se na literatura especializada uma grande quantidade de conceitos para o que se entende por negociação, variando em função dos diferentes enfoques e da relevância que os autores dão aos diferentes aspectos que envolvem uma negociação.

Para alguns, a negociação visa à conquista de pessoas para obtenção de algo que se deseja, com o uso da informação e do poder a fim de influenciar o comportamento em uma rede de tensão (COHEN, 1980), um meio para se chegar a uma decisão conjunta quando as partes têm preferências diferentes (BAZERMAN, 2004) ou ainda um processo no qual as partes se movimentam de posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo possa ser alcançado (STEELE; MURPHY; RUSSILL, 1995 apud MARTINELLI, 2002).

Adotando um conceito mais amplo Kersten (2001; 2002) define a negociação como um processo de tomada de decisão que envolve duas ou mais partes para encontrar um acordo que satisfaça os requisitos dos participantes na presença de conflitos de interesses e informações limitadas. Cada participante tem interesses independentes, mas todos eles são interdependentes, pois não conseguem alcançar seus objetivos unilateralmente.

Nas visões de Fisher; Ury; Patton, (2005), a negociação é um meio para alcançar o que se deseja do outro quando há interesses comuns e conflitantes através de um processo comunicativo bidirecional para se chegar a um acordo. Destaca-se nesta definição a bilateralidade da comunicação, ou seja, ambas as partes envolvidas na negociação devem ser emissores e receptores de informação, caso contrário o processo converge para uma imposição de vontades.

Para Lomuscio; Wolldridge; Jennings (2003), a negociação é um processo de comunicação utilizado por um grupo para se tentar chegar a um entendimento mutuamente aceitável sobre determinados assuntos.

Apesar das diferenças em relação aos atores envolvidos nas negociações, se duas partes ou um grupo, a comunicação está presente em ambas as definições dadas por Fisher; Ury; Patton, (2005) e Lomuscio; Wollbridge; Jennings (2003), é essencial para o alcance do objetivo da negociação e necessária para a coleta e o processamento de informações que contribuam na tomada das decisões (KERSTEN, 2002).

Em um contexto de relacionamentos interorganizacionais, Das e Kumar (2011) definem negociação como um processo de integração e reconciliação de interesses entre os parceiros. Os autores reconhecem que o permanente estado de interdependência entre as empresas em parcerias é precursor de potenciais conflitos e a gestão desta independência exige negociações.

Embora Raiffa (1982) não tenha diretamente definido negociação, ele considera haver uma arte e uma ciência em seu desenvolvimento. A arte em função das habilidades interpessoais para convencer e ser convencido, da capacidade para empregar estratégias que frustrem os planos do adversário e da sabedoria para saber quando e como usá-las. A ciência envolve um meio de análise sistemática para solução de problemas.

Raiffa (1982) ainda considera que alguns questionamentos devem ser efetuados antes de se iniciar um estudo mais aprofundado da negociação:

- Há mais de duas partes?
Há situações de conflitos em que as partes podem não estar bem especificadas e durante as negociações, romperem e gerarem novos grupos. Em outras, as partes da negociação estão bem especificadas e só participam das reuniões quem pode negociar.
- As partes são monolíticas, ou seja, não há divergências de opiniões e de valores dentro do mesmo grupo?
- É possível a intervenção de uma terceira parte?
Quando há resistências para solução em uma negociação é possível a intervenção externa, geralmente de árbitros ou mediadores. Um negociador deve considerar se e quando sugerir ou concordar com a sugestão de um interventor externo. Se um interventor incorpora a disputa, o negociador tem um novo jogo de opções táticas: quanto deve revelar? Como cooperativo deve ser, quanto verdadeiro?
- As negociações são repetitivas?
- Negociações repetitivas são mais cooperativas e honestas do que negociações efetuadas de uma única vez, visto que as conclusões de uma negociação podem

interferir na atmosfera das negociações seguintes. As recompensas das negociações repetitivas são projetadas a longo prazo

- Há mais de um problema ou assunto envolvido?
- Nas mais variadas negociações não há um único resultado a ser decidido, mas diversos resultados de interação, onde as partes devem examinar os possíveis acordos e avaliar o valor dos tradeoffs, que são as trocas entre os resultados, os quais nem sempre envolvem unidades comensuráveis.
- Um acordo é necessário?
- Há negociações que é possível a interrupção sem grandes consequências. Dizemos que nestes casos o que há é uma ameaça suave de uma das partes saírem. Ex. Venda de uma casa; em outras negociações, o acordo faz-se necessário para o retorno da regularidade da situação, podendo inclusive as partes requerem, através da lei, a submissão para um mediador ou árbitro.
- A ratificação é requerida para validar os acordos da negociação?
- Há acordos que só se tornam obrigatórios após a ratificação. A ratificação pode fortalecer o lado que requer, mas também, endurecer a solução do outro lado, tornando-a muito menos flexível e amigável. Em algumas circunstâncias, os negociadores podem, artificialmente, criar uma exigência de ratificação.
- Existem possíveis ameaças?
- As ameaças podem influenciar os resultados desde que sejam possíveis e acreditáveis. Mas, se usadas grosseiramente, podem endurecer o adversário.
- Há restrições de tempo ou custos relacionados ao tempo?
- A parte que negocia apressadamente está frequentemente em desvantagem. As penalidades incorridas por atrasos podem ser diferentes para as duas partes, sendo esta discrepância usada como vantagem para um lado ou mesmo desvantagem para ambos os lados;
- Os contratos são obrigatórios?
- As negociações são públicas ou privadas?

As respostas a estes questionamentos possibilitam, além da organização e melhor entendimento dos ambientes da negociação, o desenvolvimento de metodologias a serem aplicadas em situações específicas a cada uma das perguntas (SCHRAMM e MORAIS, 2011).

2.3.2 Tipos de Negociação

As negociações podem ser classificadas em distributiva ou integrativa (RAIFFA, 1982).

As negociações distributivas, também conhecidas como ganha-perde (RAIFFA, 1982) ou barganha posicional (FISHER; URY; PATTON, 2005), são caracterizadas pela distribuição do objeto da negociação entre as partes de forma que cada uma tenta obter a maior ‘fatia’ possível, buscando os melhores resultados para si às custas da outra parte.

As negociações integrativas, amplamente conhecidas como ‘ganha-ganha’ são aquelas têm como característica principal a integração dos recursos das partes envolvidas de forma a ampliar o objeto da negociação e gerar ganhos mútuos para todas as partes envolvidas.

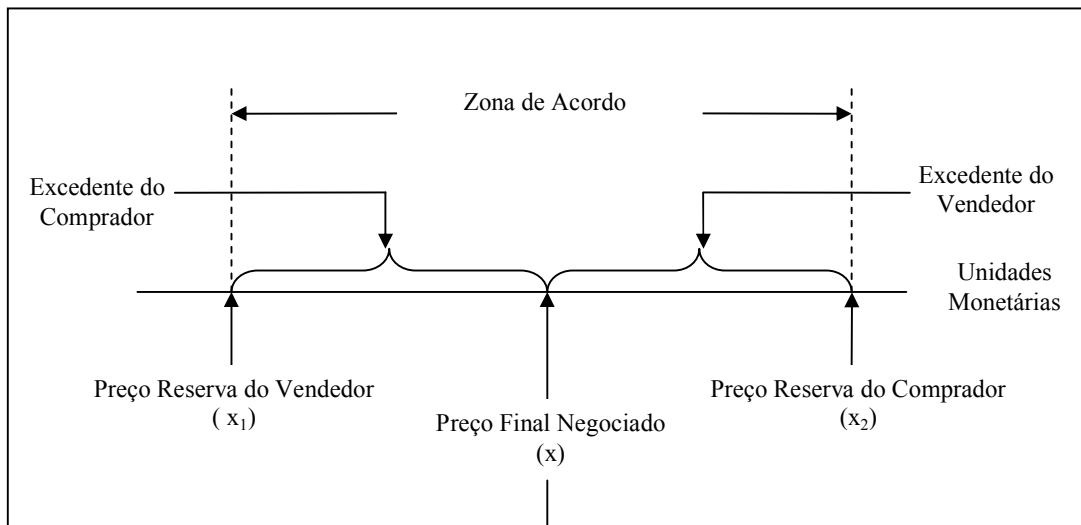
2.3.2.1. Negociação Distributiva

A negociação distributiva é definida como um processo onde o ganho de uma parte é a perda da outra e cada parte busca maximizar seu próprio resultado (KERSTEN, 2001),

Segundo Raiffa (1982) na negociação distributiva um único assunto está sob disputa e as partes têm interesses ‘quase’ estritamente opostos: quanto mais uma parte ganha, mais a outra perde, desejando-se tanto mais quanto se possa ganhar. É conhecida na teoria dos jogos como ‘jogo de soma zero’. Cada parte está preocupada com seus próprios interesses, obtendo valor à custa da outra parte.

Raiffa (1982) analisou as negociações bilaterais distributivas em função da existência de uma zona de acordo ou zona de barganha (THOMPSON, 2009) – região compreendida entre os valores reserva dos negociadores. Os valores reserva, representam os limites máximos e mínimos aceitáveis pelas partes, de acordo com a posição que ocupam. Como verifica-se na Figura 2.3.

Por exemplo, conforme pode ser visualizado na Figura 2.3, em uma negociação de compra e venda, o valor reserva do vendedor, ou preço reserva, será o menor valor que ele aceita pela venda e o valor reserva do comprador, será o maior valor que ele paga pela compra. Representando-os analiticamente:



Fonte: Adaptado de RAIFFA (1982)

Figura 2.3 - Geometria da negociação distributiva

x_1 -> o preço reserva do vendedor;

x_2 -> o preço reserva do comprador e;

x -> o preço final negociado.

Existe zona de acordo se $x_1 < x_2$ e está entre o intervalo $[x_1, x_2]$.

Sendo $x_1 < x < x_2$, então:

$x_2 - x$ = valor excedente do comprador;

$x - x_1$ = valor excedente do vendedor.

- Mesmo que exista faixa potencial de acordo, ou seja, $x_1 < x_2$, os negociadores podem vir a não concordar para um x mutuamente aceitável na faixa de acordo.

A partir dos seus experimentos apoiados por sua abordagem analítica, Raiffa (1982) concluiu:

- Fazer uma abertura razoável e permanecer firme em suas propostas não fazendo concessões, pode não resultar em acordos.
- Sendo duas ofertas as propostas x_1 e x_2 , a melhor previsão para o acordo final é o ponto médio entre elas, desde que o ponto médio esteja dentro da faixa de

acordo. Se o ponto médio estiver fora da faixa de acordo, então é difícil prever aonde o acordo final irá incidir;

- Em negociações distributivas, as ofertas sucessivas de um vendedor são monotonicamente decrescentes, enquanto que as ofertas dos compradores são monotonicamente crescentes.
- O procedimento de resolução por revelação simultânea dos preços reserva é ineficiente, pois estimula o exagero das respostas, entretanto é um procedimento rápido e simples. É vantajosa a utilização deste procedimento se o tempo é importante ou se o negociador está envolvido em muitos problemas, desde que as partes evitem exageros indevidos.

2.3.2.2. Negociação Integrativa

Na Negociação integrativa, Raiffa (1982) considera que existem vários assuntos sob disputa e as partes não são estritamente competitivas, ou seja, quanto mais uma parte ganha, não necessariamente a outra parte perde, mas ambas podem ganhar mais. As partes cooperando poderão aumentar o total a ser dividido. Na teoria dos jogos é conhecida como jogo de soma diferente de zero.

Ao analisar as negociações bipartidárias integrativas, Raiffa (1982) concluiu que ambas as partes podem decidir associar as negociações e assim obter acordos. Na preparação das negociações, cada parte deverá tentar ordenar suas próprias preferências. Elas serão continuamente questionadas se preferem um conjunto de resultados ou outro e deverão decidir tanto o que querem ganhar quanto o que podem perder para alcançar seus objetivos. Para isto, os negociadores precisam avaliar os vários valores de *tradeoffs* - troca entre os resultados das variáveis de decisão (ROSS e SIERRA, 2006) - e o efeito desses valores na dinâmica de negociações.

Para Raiffa (1982), gerar um sistema de pontuação, atribuindo pontos aos diversos níveis de resultado de cada assunto e quantificando os *tradeoffs* entre os diversos assuntos é uma forma de avaliar a utilidade dos conjuntos das soluções possíveis. Seja atribuindo-se um valor monetário a cada uma das questões, o que nem sempre é conveniente e interessante, ou desenvolvendo um sistema abstrato de pontuação.

Ainda segundo Raiffa (1982), um sistema de pontuação aditivo é apropriado se dois assuntos são considerados preferencialmente independentes e se os *tradeoffs* entre seus níveis

não depende dos níveis dos demais assuntos. Para isto deve-se verificar se existem mais de dois assuntos e se os *tradeoffs* entre os níveis de qualquer dois assuntos são preferencialmente independentes dos demais.

Uma forma de desenvolver um sistema de pontuação é formulando um guia com questões, ajustando-o pela manipulação de números e curvas e então testando-o para analisar se os resultados estão de acordo com as preferências. Existem métodos especiais e mais sistemáticos, porém a atividade é similar: pontuação de diversas questões. Um sistema formal ajudará a decidir como pontuar cada questão separadamente e como combinar os pontos de diferentes questões.

Verifica-se que em algumas situações um sistema de pontuação aditiva torna-se distante do que é razoável. Isto, em função da interdependência entre os fatores. Como é o caso extremo em que a ordem das preferências dos níveis dentro de um fator depende dos níveis de outros fatores. Em casos como estes, um sistema de pontuação aditivo não pode ser utilizado.

Caso as variáveis envolvidas para os *tradeoffs* entre os assuntos sejam contínuas, a avaliação poderá ser realizada através da variação na curva de preferência dos negociadores, também denominadas de curvas de iso-valor. São assim determinadas por representarem valores igualmente desejáveis pelos negociadores sobre uma mesma curva (RAIFFA, 1982).

Para Raiffa (1982), onde ganhos máximos são possíveis em uma negociação, existe uma fronteira de eficiência. Ela é definida como uma região de avaliações conjuntas alcançáveis, dentre as quais, nenhuma pode ser considerada melhor ou pior, ou seja, os conjuntos de soluções não são dominados entre si. A eficiência está ligada à busca do melhor resultado possível em uma solução. Uma solução fora desta fronteira implica que a negociação poderia ser ainda melhor para alguém.

A partir dos seus experimentos, envolvendo duas partes e doze assuntos a serem negociados, o autor concluiu:

- Geralmente os resultados das negociações ficam fora e abaixo da fronteira de eficiência;
- Em negociações complexas, onde as incertezas são muitas, geralmente estabelecer um acordo é bem melhor para ambas as partes, mas para isso é preciso que as partes tenham habilidades para juntar as soluções dos problemas e encontrem novas possibilidades que irão satisfazer os dois lados;

- Estratégias de representação – fazer exageros nas concessões a fim de obter algum tipo de vantagem, pode trazer desconfianças às negociações e até inviabilizá-las. Quando ambos os lados usam estratégias de representação, normalmente os resultados da negociação são ineficientes;
- A técnica que apresentou mais sucesso foi a de se ofertar pacotes completos de ofertas e fazer concessões sucessivas. Porém, pode-se efetuar a negociação assunto por assunto ou criando um texto de negociação base, o qual vai sendo ajustado ao longo da negociação.
- A parte que possui informações quantitativas geralmente participa melhor do que a parte que participa com informações qualitativas.
- A parte que possui informações qualitativas negocia melhor quando sabe que seu adversário possui informações quantitativas, pois se torna mais rígido. Entretanto, a vantagem continua com o negociador que tem informações quantitativas.

Para Kersten (2001), características como criação de valor, focos em interesses e não em posições, compartilhamento de informações relevantes, aprendizagem e reestruturação de problemas possibilitam distinguir as negociações integrativas das distributivas.

A abordagem integrativa é uma forma de encontrar soluções que gerem altos benefícios para as partes através da integração de seus interesses (TAJMA e FRASER, 2001). É também conhecida por permitir melhores compromissos, soluções ganha-ganha, ganhos conjuntos e criação de valor (KERSTEN, 2001; TAJMA e FRASER, 2001).

A literatura amplamente sugere que ao haver duas ou mais questões com diferentes prioridades para cada negociador, o uso de táticas de negociação integrativa é mais eficaz do que a de táticas distributivas. A integração dos interesses, a cooperação e o compartilhamento das informações permitem a maximização dos resultados conjuntos, mesmo que as partes tenham que ceder em alguns objetivos (ALMEIDA et al., 2012; FISHER; URY; PATTON, 2005; KERSTEN, 2002; RAIFFA, 1982).

Porém, como destacam Almeida et al. (2012), agir de forma cooperativa não significa ingenuidade ou renúncia a metas e objetivos, mas a utilização da criatividade, da flexibilidade e da atitude para alcançar suas metas.

Definir qual o tipo de negociação, se distributiva ou integrativa, direcionará as estratégias a serem utilizadas. Esta decisão relaciona-se com o contexto na qual a negociação estará envolvida. Nas negociações inseridas em contextos que impliquem em relacionamentos

duradouros, em novas rodadas de negociação, em consenso para solução de conflitos e em ganhos conjuntos, a abordagem integrativa apresenta-se como a mais favorável.

2.3.3 Fases do Processo de Negociação

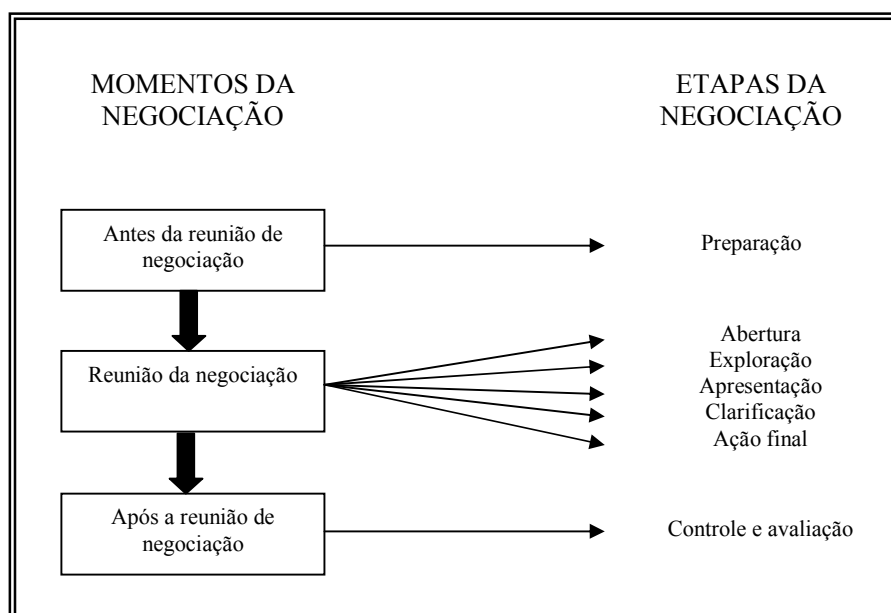
A negociação, como em todo processo, precisa ser planejada com a definição de algumas fases e atividades e a identificação de alguns elementos ou variáveis a serem utilizadas. Existem variadas propostas para apresentação das fases do processo de negociação (KERSTEN, 2002; WANDERLEY, 1998). Verifica-se que, embora as fases se diferenciem em nome e quantidades, elas se relacionam aos momentos antes, onde são desenvolvidas as atividades de planejamento, durante, com a negociação propriamente dita e depois, ao se chegar a um acordo, encerramento ou reinício do processo de negociação.

Para Kersten (2002), a negociação divide-se em três fases: pré-negociação, negociação e pós-negociação. Na fase de pré-negociação, o objetivo é o estudo e o entendimento da negociação. Nesta fase são efetuadas as formulações e as análises do problema de negociação, do contexto do problema, do acesso e uso do conhecimento sobre os participantes. As alternativas e opções para criação de valor são identificadas e cada parte deverá efetuar seu planejamento para a negociação.

Na segunda fase, chamada pelo autor de negociação, são utilizadas as estratégias e táticas desenvolvidas na fase anterior. São efetuadas as trocas de informações, ofertas e contraofertas para fechamento do acordo. Chega-se a um consenso nas questões negociadas ou encerra-se a negociação.

Na última fase, a pós-negociação, os pontos negociados são revisados e os resultados são monitorados para verificar se o que foi combinado está sendo cumprido. Percebe-se que o autor identifica o processo de negociação, além do fechamento do acordo, dando ênfase à preparação para a negociação e ao monitoramento do acordo fechado.

Para Wanderley (1998) a negociação se divide em momentos e estes, em etapas, como apresentado na Figura 2.4. Para o autor, o que definirá o êxito ou o fracasso da negociação será como as partes se comportarão nestas etapas.



Fonte: WANDERLEY (1998)

Figura 2.4 – Momentos e Etapas da negociação

Conforme Figura 2.4, a etapa de preparação faz parte do momento antes da reunião de negociação. Nela são identificados todos os fatores necessários para o êxito da negociação e para criação das condições necessárias que favoreçam estes fatores. A previsão abrangerá todos os momentos da negociação e divide-se em duas fases: orientação e desenvolvimento. Na fase de orientação, a situação é analisada e o problema é identificado. Na fase de desenvolvimento são formuladas as possíveis alternativas a serem utilizadas.

Na etapa de abertura, primeira do momento de reunião da negociação, o clima favorável ao entendimento das questões envolvidas na negociação deverá ser bem estabelecido desde o início, tornando os decisores receptivos e prontos para prestarem informações relevantes durante o desenvolvimento da mesma. Em seguida, verifica-se a etapa de exploração, cujo objetivo é coletar informações para um efetivo desenvolvimento das próximas etapas. Os problemas reais da outra parte devem ser explorados, as soluções e os possíveis benefícios a serem alcançados. Em outras palavras, os interesses comuns, complementares, opostos e neutros. Na sequência, vem a etapa de apresentação, onde as propostas são apresentadas as partes. Segue-se com a etapa de clarificação onde as propostas são argumentadas e contra argumentadas. São efetuados ajustes, concessões e os impasses e conflitos são encaminhados. Finalizando o momento de reunião da negociação, chega-se ao

fechamento do acordo na etapa da ação final. Nesta etapa deve-se resumir o que ficou combinado, verificando-se que não há mal entendidos ou resistências, assim formaliza-se o compromisso e registra-se o que foi acordado.

Na etapa de controle e avaliação, pertencente ao ultimo momento da negociação considerado pelo autor, é onde o acordo é concretizado e onde se deve verificar se o que foi combinado está sendo cumprido.

Independentemente da forma como os autores propõem a esquematização da negociação, a importância da fase de preparação é sempre enfatizada, pois é nela que são compreendidos os interesses e posições das partes, definidas as estratégias e identificadas as alternativas e os elementos internos e externos que influenciaram a condução do processo de negociação.

2.3.4 Estratégias de Negociação

O comportamento da negociação é frequentemente discutido em termos de diferentes estratégias e cada parte terá uma estratégia que atenda melhor aos seus interesses, dependendo das metas e objetivos de cada um.

As estratégias de negociação são mecanismos para a gestão eficaz de conflitos. Na gestão de conflitos, negociadores são confrontados com a necessidade de equilibrar as motivações concorrentes de criação de valor e apropriação de valor (DAS e KUMAR, 2011).

Ness e Haugland (2005) utilizam os graus de preocupações com os resultados de cada parte para justificarem a determinação das orientações estratégicas em específicas negociações. Assim:

- estratégias preferidas de competição/disputa são decorrentes de alta preocupação para o próprio resultado versus baixa preocupação para o resultado da outra parte;
- baixa preocupação para o próprio resultado versus alta preocupação para o resultado da outra parte, incidirá em estratégias de acomodação/conformação;
- A estratégia preferida de solução de problemas é decorrente de alta preocupação para os resultados de ambas as partes;

- baixa preocupação para ambos os resultados terá como estratégias preferidas a inação/passividade, sendo prováveis acontecerem temporariamente, trocando para estratégias ativas;
- a estratégia de compromisso é associada a moderada preocupação para ambos os resultados;

Os autores verificaram que as estratégias de competição/disputa e acomodação/conformação representam estratégias distributivas ou, em uma dimensão distributiva, envolvem distribuição de valor opondo-se a criação de valor. Têm como táticas:

- para competição/disputa: ameaças, comprometimento posicional, argumentação persuasiva e pressão de tempo;
- para acomodação/conformação: redução de metas e demandas e adaptações.

As estratégias de solução de problemas e inação/passividade representam estratégias integrativas ou, em uma dimensão integrativa, onde envolvem interação, criam valor para ambas as partes. Têm como táticas:

- para solução de problemas: conluio, compensações específicas e não específicas, desvinculação (separação de assuntos), pontes em soluções de assuntos principais e promessas;
- para inação/passividade: retirada, fuga e ausência de respostas.

Dar e receber, compartilhar concessões e sugerir soluções meio termo são táticas de compromisso que são encontradas em ambas as dimensões integrativas e distributivas, pois ambas as dimensões não são necessariamente bipolar, podendo ser utilizadas em menor ou maior extensão em qualquer conjunto de negociação.

2.3.5 Elementos ou Variáveis da Negociação

Segundo Martinelli e Almeida (1997), independente do objetivo da negociação, ela será condicionada por três variáveis: poder, tempo e informação. Elas poderão se apresentar individualmente ou simultaneamente dependendo do processo ou das partes envolvidas. Porém, para haver uma negociação efetiva, no mínimo, duas dessas variáveis serão necessárias, de preferência, interligadas e aplicadas corretamente. Neste sentido, Hilsdorf (2005) considera que o tempo gera informação e informação gera poder.

2.3.5.1 Poder

Uma generalização apressada da definição de poder leva a uma conotação negativa do termo, associando-o a superioridade, a capacidade de fazer, de exercer controle, de utilizar forças e autoridade sobre alguém. Mas, poder é capaz de mudar a realidade para alcançar os objetivos. É o poder de fazer algo e não o poder sobre alguém, o qual deve ser utilizado para aumentar a autoconfiança e não para o massacre, humilhação ou prejuízo entre as partes (MARTINELLI e ALMEIDA, 1997).

Hilsdorf (2005) identifica o poder como a capacidade de influenciar a outra parte. É tudo aquilo que conduz o negociador a conquistar o seu objetivo final.

Martinelli e Almeida (1997) subdividem os poderes em:

- **Poderes pessoais:** poderes natos, válidos para qualquer situação, independentes do papel desempenhado, das habilidades para lidar com as pessoas e dos conhecimentos. São classificados como:
 - Poder da moralidade: relacionado com a cultura e padrões éticos decorrente do meio onde se está inserido. É transmitido desde a infância pelos familiares, escola e sociedade.
 - Poder da atitude: relacionado ao comportamento do indivíduo no processo de negociação. Por exemplo: evitar uma atitude de preocupação excessiva no decorrer da negociação possibilita uma tensão menor e melhores resultados.
 - Poder da persistência: seguir em frente e ser perseverante.
 - Poder da capacidade persuasiva: relacionado com a influência sobre posições pessoais, percepções e atitudes do oponente.
- **Poderes circunstanciais:** relacionados às questões situacionais, momentos, ambientes e tipos da negociações. Subdividem-se em:
 - Poder do especialista: experiências e conhecimentos de quem e com quem se negociam.
 - Poder de investimento: relacionado ao tempo, dinheiro e energia investidos no processo de negociação para se chegar a um acordo.
 - Poder da posição: relativo à posição que os negociadores ocupam frente às questões negociadas e a aos seus oponentes.
 - Poder da legitimidade: faz referência ao status da parte para persuadir.

- Poder da concorrência: quanto mais o objeto da negociação esteja sendo disputado entre as partes envolvidas na mesma, mais valorizado se torna.
- Poder do precedente: incentiva positivamente ou negativamente o processo de negociação, mas não deve ser usado como limitador para os negociadores.
- Poder dos riscos: relaciona-se à capacidade de arcar com as consequências dos desfechos da negociação.
- Poder do compromisso: o compromisso em um processo de negociação reduz a tensão, aumenta a confiança e distribui os riscos.
- Poder de conhecer as necessidades: relaciona-se com a variável informação e quanto mais conhecimento das necessidades das partes, melhor estruturação para alcance dos objetivos na negociação.
- Poder de identificação: identificação do oponente com o negociador em função de similaridades, de admiração, atrativos físicos ou, atrativos mais amplos, como amizade, honestidade, entre outros.
- Poder de barganha: definido como a capacidade de exercer influência, habilidade de mudar o controle na direção desejada, capacidade de vencer obstáculos, conquistar objetivos e resultados esperados.

2.3.5.2 Tempo

Segundo Martinelli e Almeida (1997) o tempo é uma variável essencial no processo de negociação e deve ser cuidadosamente analisado em função de como ele afeta e transforma o processo. Quanto mais se aproxima o tempo para finalização da negociação, maior é a pressão para que concessões sejam efetuadas a fim de se chegar a um acordo. Assim, ao se negociar é preciso:

- ser paciente: as principais concessões e acordos são efetuados próximos do prazo final;
- ser ponderado: avaliar os benefícios e compromissos de ultrapassar ou cumprir um prazo determinado;
- ser tranquilo: controlar as emoções e pressões que surgem ao final do prazo estipulado;
- ser sensato: não tomar decisões precipitadas.

2.3.5.3 Informação

A informação reduz a incerteza e possibilita a elaboração de estratégias e alternativas que poderão influenciar diretamente no processo de negociação, sendo de grande importância para seu sucesso. Ela está relacionada diretamente com a variável poder, nas suas subdivisões: poder de conhecer as necessidades e poder de especialização, bem como, com a variável tempo que influencia na qualidade e na quantidade de informações conseguidas (MARTINELLI e ALMEIDA, 1997).

Em uma pesquisa envolvendo estratégias de troca de informações, ganhos conjuntos e uso de poder Aldair et al. (2004) identificaram que troca de informações e ganhos conjuntos são fortemente relacionados, porém o uso do poder não apresentou relação direta para ganhos conjuntos. Em uma negociação integrativa, troca de informação é vital para a identificação de prioridades e soluções. Não havendo troca de informações suficientes, mesmo em culturas onde o poder é um valor e é normativo, negociadores paralisam e se vêem incapazes de gerar ganhos conjuntos.

2.4 Considerações finais sobre o capítulo

Este capítulo apresentou a temática dos relacionamentos interorganizacionais, destacando os trabalhos relacionados às motivações de suas formações, suas tipologias e fatores de sucesso, enfatizando os relacionamentos cooperativos por se destacaram no contexto interorganizacional. Além disso, foi ressaltada a importância da negociação entre as empresas, que envolve estratégias e ações para que os objetivos das parcerias possam ser alcançados.

De acordo com os autores pesquisados no referencial teórico, a confiança é fundamental para formação e manutenção dos relacionamentos entre as empresas, bem como nas negociações que se desenvolvem ao longo da mesma. Desta forma, torna-se essencial a pesquisa de fatores críticos que apoiem a construção da confiança em processo de negociação que ocorrem ao longo das parcerias, as quais são complexas e não visam apenas chegar a um acordo, mais principalmente que ele seja cumprido. Ademais é importante considerar que o processo de negociação, por si só, já apresenta a característica da interdependência entre as partes, e em uma relação entre empresas esta interdependência é ampliada.

Sendo assim, esta pesquisa identificou como as temáticas de relacionamentos interorganizacionais, confiança e negociação se relacionam, destacando as dimensões da confiança que devem ser analisadas e avaliadas ao longo do processo de negociação para que

o mesmo gere resultados satisfatórios para ambas as partes. O Quadro 2.2 sintetiza os elos entre as temáticas, identificados nesta pesquisa, com seus respectivos autores o qual auxilia no entendimento das questões que se apresentam no contexto de relacionamentos entre organizações.

Quadro 2.2- Questões que interligam as temáticas de relacionamentos interorganizacionais cooperativos, negociação e confiança

QUESTÕES QUE INTERLIGAM AS TEMÁTICAS DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COOPERATIVOS, NEGOCIAÇÃO E CONFIANÇA	
QUESTÕES	AUTORES
Motivação das Parcerias	Barringer e Harrison (2000); Doz e Hamel (2000); Richardson (1972); Powell (1990); Pfeffer e Salansik (1978); Tzafrir e Dolan (2004)
Formatos Relacionamentos Interorganizacionais	Miles e Snow (1992); Gulati e Singh (1998);
Sucesso da Parceria e Confiança	Mohr e Spekman (1994); Kinnula e Jutunen (2005); Gulati (1998); Zaheer; Mceville; Perrone, (1998); Barringer e Harrison (2000); Deitz et al (2010); Das e Kumar (2011);
Cooperação e controle	Tschannen-Moran e Hoy (2000);
Cooperação e Confiança	Grandori e Soda (1995); Anderson e Narus (1990); Das e Teng (1998); Bachmann (2001)
Oportunismo	Begnis; Estivalete; Pedrozo, (2007); Rindfleisch et al (1997); Williamsom (1985); Doz e Hamel (2000); Das e Teng (1998)
Confiança e Risco	Montoro-Sánchez; Mora-Valentín; Guerras-Martín, (2010); Rawlins (2007); Bachmann (2001)
Confiança e Controle	Montoro-Sánchez; Mora-Valentín; Guerras-Martín, (2010); Das e Teng (1998); Cunha e Melo (2006); Gulati (1998); Ghoshal e Moran apud Das e Kumar (2011); Maguire; Paterson; Al-Hakim, (2007); Mayer; Davis; Schoorman, (1995); Barringer e Harrison (2000);
Dimensões da Confiança	Thompson e Nadler (2002); Hosmer (1995); Zaheer; Mceville; Perrone, (1998); Rousseau et al. (1998); Fukuyama (1995); Bradach e Eccles (1989); Cummings e Bromiley (1996); Rawlins

	(2007); Das e Teng (2001); Mayer; Davis; Schoorman, (1995); Schoorman; Mayer; Davis, (2007); Das e Teng (1988)
Negociação e Confiança	Olekans e Smith (2012); Butler (1999); Fisher; Ury; Patton, (2005)); Lomuscio; Wollldridge; Jennings (2003); Martilelli e Almeida (1997); Tzafrir e Dolan (2004); Lewicki (2006); Tzafrir; Sanchez; Unger, (2011); Thompson; Wang; Gunia, (2010); Das e Teng (2001); Han et al. (2012); Zaheer; Mceville; Perrone, (1998); Williamson apud Zaheer; Mceville; Perrone, (1998)

Fonte: Esta Pesquisa

3 ESTUDO EXPLORATÓRIO

Com o objetivo de melhor entender e de alinhar as questões relacionadas às parcerias entre empresas de tecnologia da informação e comunicação, mais precisamente as motivações e resultados de tais parcerias e como as dimensões do construto confiança são percebidas foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, através do procedimento *survey* – utilizado para coleta de dados primários a partir de indivíduos (HAIR et al. 2005).

Segundo Gil (1999), pesquisa de levantamento ou *survey* é caracterizada pelo questionamento efetuado diretamente às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, efetua-se um levantamento de informações junto a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para em seguida obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Contudo, por seu caráter exploratório, o presente estudo não teve a preocupação de formular conclusões generalizantes.

3.1 Método do Estudo Exploratório

3.1.1 Universo do estudo e caracterização da amostra

Para realização do estudo exploratório foram contatadas empresas de tecnologia da informação e comunicação situadas na cidade de Recife, capital do Estado de Pernambuco, principalmente, as empresas que integram o Porto Digital. Hoje, Pernambuco insere-se no cenário mundial por seu capital humano, empreendedorismo e inovação com uma participação crescente do setor de TIC e Economia Criativa no PIB pernambucano.

O Porto Digital é um Arranjo Produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação e Economia Criativa, situado no bairro do Recife Antigo, na cidade de Recife. Surgiu em Julho de 2000 como um projeto de desenvolvimento econômico que agregou investimentos públicos, iniciativa privada e universidades, compondo um sistema local de inovação que tem, atualmente, 200 instituições entre empresas de TIC, Economia Criativa, serviços especializados e órgãos de fomento. Em doze anos de operação, já transferiu para o bairro do Recife 6.500 postos de trabalho, atraindo 10 empresas de outras regiões do País e quatro multinacionais, abrigando, ainda, quatro centros de tecnologia (PORTO DIGITAL, 2013).

Para realização da pesquisa, optou-se pela amostra não probabilística, mais especificamente, a denominada por conveniência ou acessibilidade, a qual é selecionada por facilidade de acesso aos respondentes e possibilita que se pesquise rapidamente e a um baixo custo. Segundo Hair Jr. Et al. (2005), existem diversos tipos de amostras, as quais podem ser incluídas em dois níveis: i) amostras probabilísticas e, ii) não probabilísticas. Na amostra probabilística, cada elemento da população tem uma possibilidade conhecida e diferente de zero de ser selecionado para fazer parte da amostra, enquanto na amostra não probabilística, os elementos da população são selecionados, ao menos, em função do julgamento do pesquisador (MATTAR, 1996).

Quando da elaboração e aplicação do estudo exploratório, efetuados entre julho e setembro de 2011, foi possível enviar 110 questionários às empresas de TIC na cidade de Recife, principalmente, às empresas integrantes do Porto Digital. Destes, obteve-se um retorno de 39 questionários, dos quais, 37 foram válidos, representando 34% da amostra por acessibilidade investigada. Para se obter uma maior coerência e credibilidade nas respostas recebidas, foi solicitado, através de mensagem de abertura do questionário, que os respondentes fossem gestores envolvidos em questões decisórias de formação de parcerias.

Embora não haja qualquer controle para garantir a precisão em amostras não probabilísticas e nem poderem ser utilizadas para generalização da população, ainda assim elas são úteis para testar ideias ou mesmo tê-las sobre um assunto de interesse (xxxxxxx).

3.1.2 Instrumento de pesquisa e coleta de dados

Para realização da coleta de dados, o instrumento de pesquisa se constituiu de questionário, remetido por suporte eletrônico, haja vista a rapidez e a amplitude da sua distribuição, bem como ao maior número de potenciais respondentes, desde que tomada algumas precauções quanto à acessibilidade à rede e às proteções das empresas, a exemplo de *anti-spams*, *antivirus* e *firewall*.

O questionário (Apêndice I) foi estruturado em três seções. A primeira e a segunda seções abrangeram aspectos relativos ao diagnóstico das parcerias efetuadas, suas motivações, atividades desenvolvidas, resultados alcançados, ações e comportamentos dos parceiros ocorridos durante as relações interorganizacionais. A terceira seção buscou identificar a percepção dos respondentes quanto aos temas da parceria e da confiança em estudo.

O questionário foi desenvolvido a partir da revisão bibliográfica efetuada, o que permitiu utilizar construtos definidos em trabalhos empíricos anteriores para as questões relacionadas à cooperação e à confiança. Segundo Hair et al. (2005), A utilização de construtos testados e aprovados com relação a validação e confiabilidade de suas medidas, possibilita a economia de tempo (HAIR JR et al., 2005). O

Quadro 3.1 apresenta as questões exploratórias, as dimensões dos construtos para suas avaliações, as fontes de pesquisas utilizadas na literatura e as questões utilizadas no questionário.

Quadro 3.1- Questões Exploratórias e Fontes de Pesquisa

QUESTÕES EXPLORATÓRIAS E FONTES DE PESQUISA			
QUESTÕES EXPLORATÓRIAS	DIMENSÕES/ CONSTRUTOS	AUTORES	Questões
Quais as motivações das parcerias?		Barringer e Harrison (2000); Doz e Hamel (2000); Richardson (1972); Powell (1990); Pfeffer e Salansik (1978); Tzafrir e Dolan (2004)	1.8
Quais os tipos de parcerias foram realizados?		Miles e Snow (1992); Gulati e Singh (1998);	1.3
Os parceiros estão satisfeitos com as parcerias?	Cumprimento do acordo; Satisfação dos clientes; Desempenho	Mohr e Spekman (1994); Kinnula e Jutunen (2005); Gulati (1998); Zaheer; Meevile; Perrone, (1998); Barringer e Harrison (2000); Deitz et al (2010); Das e Kumar (2011);	1.12; 1.14; 1.16; 1.17; 1.18
Os Parceiros agiram de forma Cooperativa?	Negociação honesta; Comprometimento; Jogo limpo; Cumprimento de acordo	Begnis; Estivalet; Pedrozo, (2007); Rindfleisch et al (1997); Williamsom (1985); Doz e Hamel (2000); Das e Teng (1998)	1.25; 2.1; 2.2;2.4; 2.9
Os Parceiros agiram de forma Oportunista?	Malícia; Apropriação de recursos para benefício próprio;	Begnis; Estivalet; Pedrozo, (2007); Rindfleisch et al (1997); Williamsom (1985); Doz e Hamel (2000); Das e Teng	2.3; 2.7; 2.10; 2.11

	Falsas promessas; Comprometimento	(1998)	
Em função da confiança, como foi a percepção de risco	Confiança	Montoro-Sánchez; Mora-Valentín; Guerras-Martín, (2010); Rawlins (2007); Bachmann (2001)	1.23; 1.24
De que forma a parceria foi gerenciada. Havia instrumentos formais de controle?	Contratos; Hierarquia; Salvaguardas contratuais	Montoro-Sánchez; Mora-Valentín; Guerras-Martín, (2010); Das e Teng (1998); Cunha e Melo (2006); Gulati (1998); Ghoshal e Moran apud Das e Kumar (2011); Maguire; Paterson; Al-Hakim, (2007); Mayer; Davis; Schoorman, (1995); Barringer e Harrison (2000);	1.4; 1.7; 1.22
As empresas tinham que ter confiança no parceiro para o fechamento das parcerias?	Habilidade; Idoneidade; Benevolência; Preocupação Expectativa positiva; Credibilidade	Thompson e Nadler (2002); Hosmer (1995); Zaheer; Mcevile; Perrone, (1998); Rousseau et al (1998); Fukuyama (1995); Bradach e Eccles (1989); Cummings e Bromiley (1996); Rawlins (2007); Das e Teng (2001); Mayer; Davis; Schoorman, (1995); Schoorman; Mayer; Davis, (2007); Das e Teng (1988)	3.1.1; 3.2.7; 3.1.2; 3.1.4; 3.1.7; 3.2.5
As empresas que efetuaram parceria tinham confiança no parceiro antes do fechamento da mesma?	Habilidade; Idoneidade; Benevolência; Expectativa positiva; Credibilidade	Thompson e Nadler (2002); Hosmer (1995); Zaheer; Mcevile; Perrone, (1998); Rousseau et al (1998); Fukuyama (1995); Bradach e Eccles (1989); Cummings e Bromiley (1996); Rawlins (2007); Das e Teng (2001); Mayer; Davis; Schoorman, (1995); Schoorman; Mayer; Davis, (2007); Das e Teng (1988)	1.5; 1.6; 1.23; 1.26

Fonte: esta pesquisa

Primeiramente, foi realizado um pré-teste do questionário com quatro empresas destacadas para tal. Após o pré-teste, verificou-se a necessidade do alinhamento da escala Likert com a reelaboração de algumas questões em função dos valores das respostas estarem invertidos. Não houve dúvidas quanto às questões apresentadas e o tempo para respondê-las foi considerado adequado e exequível.

Sendo assim, no período de julho de 2011 a setembro de 2011, foram encaminhados questionários auto-administrados, via *email* a 110 (cento e dez) empresas que compuseram a amostra. Os *emails*, cujo conteúdo explicava o objetivo da pesquisa, o perfil necessário dos respondentes, os quais deveriam ser gestores que tivessem poder decisório nas questões relacionadas às execuções de parcerias ou alianças, e o endereço eletrônico que deveria ser acessado para responder o questionário, foram enviados para os endereços eletrônicos disponibilizados no sites institucionais das empresas selecionadas, ou para os endereços eletrônicos disponibilizados após contato telefônico ou ainda para endereços eletrônicos de gestores das empresas de TIC que se tinha conhecimento de ordem pessoal.

A base tecnológica utilizada para desenvolvimento do questionário e armazenamento das respostas foi o *GoogleDocs* - pacote de aplicativos do Google.

Os dados foram tabulados e analisados quantitativamente, primeiramente com base na estatística descritiva, mais especificamente na análise das frequências das respostas. Posteriormente, os resultados obtidos foram analisados, com base na revisão da literatura, o que possibilitou uma maior compreensão nas questões relacionadas às parcerias entre empresas de TIC, suas motivações e a percepção dos respondentes quanto às dimensões do construto confiança.

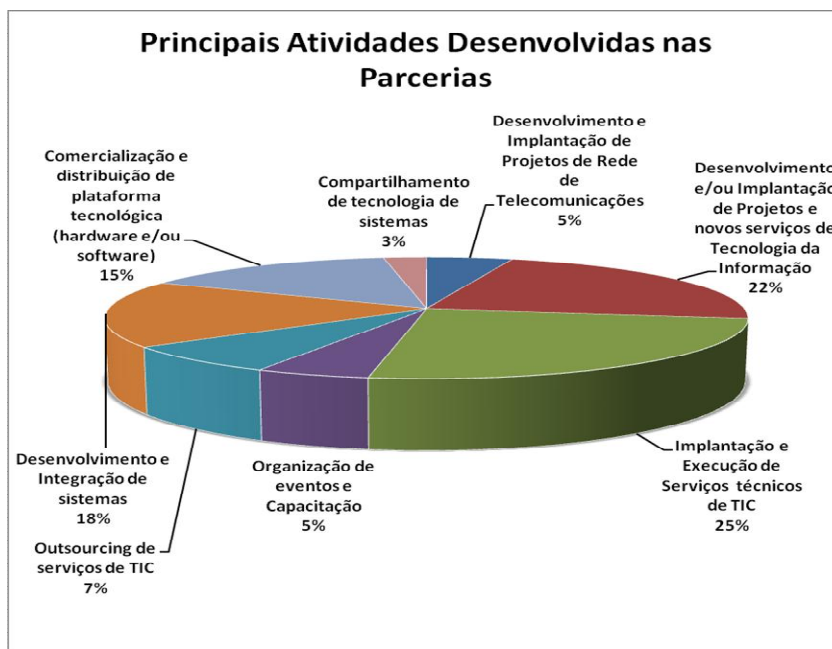
3.2 Análise dos Dados e Resultados do Survey

Sob a luz das dimensões do modelo de confiança proposto por Mayer; Davis; Schoorman, (1995), as quais explicam a confiança não só a nível individual, mas também a partir do grupo e das perspectivas organizacionais (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007), conjugado às definições de confiança de Das e Teng (2001), de cooperação de Das e Teng (1998) e de relacionamentos interorganizacionais de Barringer e Harrison (2000) e Doz e Hamel (2000), as análises das repostas recebidas foram efetuadas.

Tratando-se da identificação da representatividade das empresas que efetuaram relacionamentos interorganizacionais, foi possível verificar que, entre as respostas válidas, 84% de empresas efetuaram algum tipo de parceria com outra organização. Quanto ao porte delas, 48% são de grande porte e 13% são micro empresas. Já no que tange ao mercado que atendem, 39% desenvolvem negócios à nível nacional, 26% apenas à nível regional e 19% atuam no mercado local.

Em relação aos tipos de acordos adotados pelas organizações, 32% foram na forma de produção conjunta, 18% em acordos de distribuição, 22% se distribuíram, igualmente, em acordos de pesquisa e desenvolvimento ou consórcio. Os demais tipos somaram 25%.

Na Figura 3.1 são apresentadas as principais atividades desenvolvidas nas parcerias efetuadas. Dadas a diversidade de termos utilizados na área TIC, optou-se pelo agrupamento das respostas em função das tecnologias de comunicação, desenvolvimento e demais atividades correlatas.



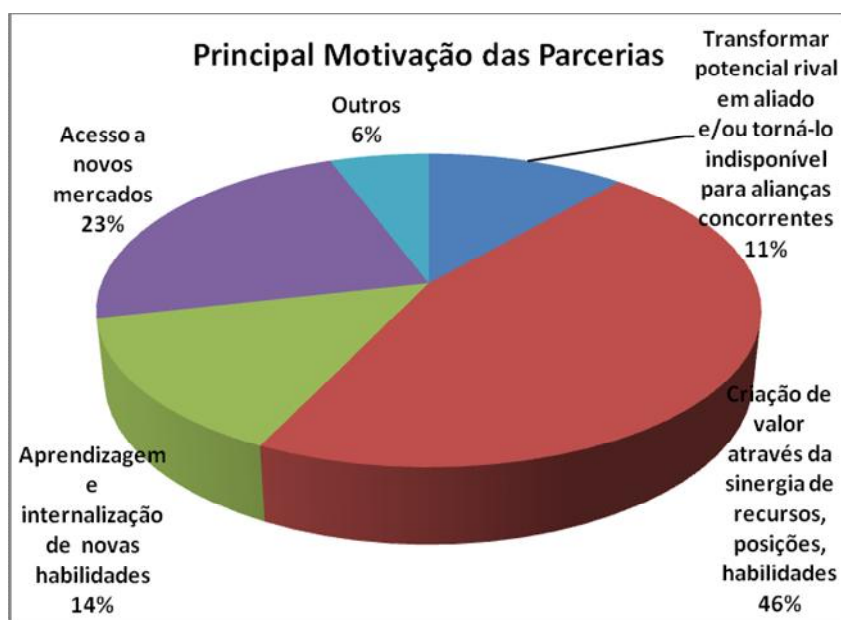
Fonte: Esta pesquisa

Figura 3.1- Principais atividades desenvolvidas nas parcerias

Verifica-se na Figura 3.1 que a maioria das atividades está relacionada a implantação e execução de serviços técnicos de TIC e desenvolvimento e ou implantação de projetos e novos serviços de tecnologia da informação, sejam associadas desde a fase de

desenvolvimento e projeto, até a participação da implantação com posterior execução e manutenção dos serviços. Juntos, estes grupos de atividades representaram mais de 45% das atividades desenvolvidas nas parcerias.

As motivações que levaram as organizações a efetuarem parcerias podem ser percebidas na Figura 3.2. Criar valor através da sinergia de recursos, posições e habilidades foi considerado como principal motivador, representando quase 50% das parcerias realizadas. Este resultado corrobora com a lógica da coespecialização de Doz e Hamel (2000) que focaliza a geração de oportunidades para as organizações a partir das relações interorganizacionais com a complementação de habilidades e de recursos da empresa, bem como com a da Teoria da dependência de recursos (PFEFFER e SALANSIK, 1978).

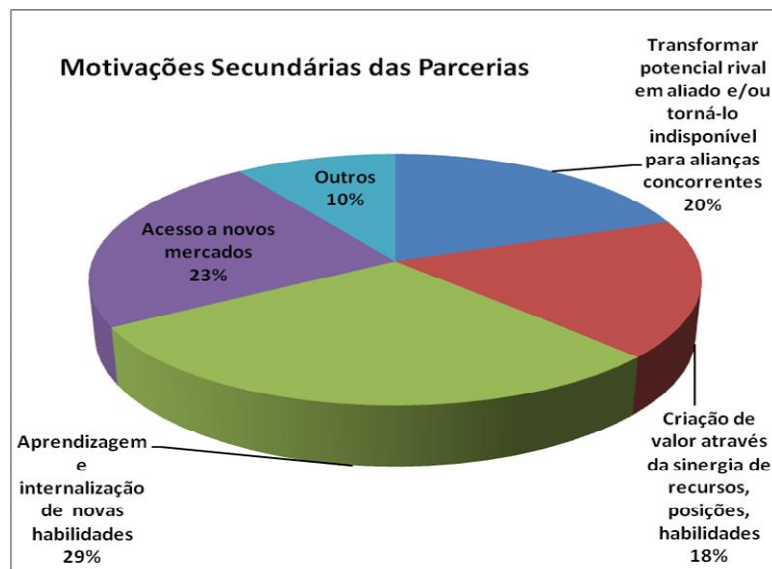


Fonte: Esta pesquisa

Figura 3.2- Principal motivação das parcerias

Comparativamente, após a principal motivação relatada pelas empresas, percebe-se, como apresentadas na Figura 3.3, que aprendizagem e internalização de novas habilidades destacou-se como outro motivador, com 29% sobre os demais. Desta forma verifica-se a lógica da aprendizagem e da internalização descrita por Doz e Hamel (2000) como segundo principal motivador dessas parcerias. Por fim, A lógica da cooptação estratégica, que objetiva

tornar a situação dos membros da aliança mais interessante e o aumento de suas capacidades competitivas, pode ser vista nas demais motivações secundárias apresentadas.



Fonte: Esta pesquisa

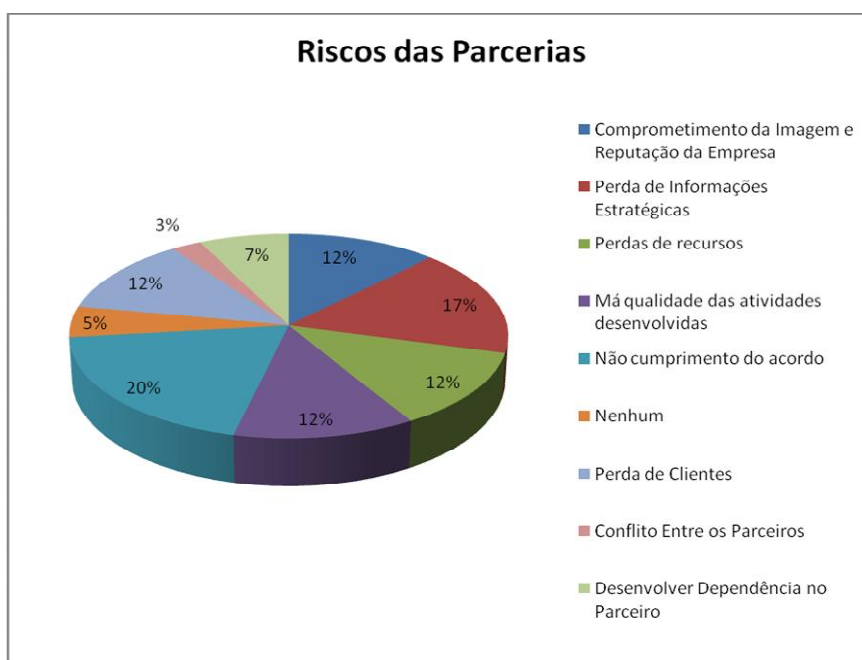
Figura 3.3- Motivações secundárias das parcerias

Foi possível verificar que a maioria das empresas, aproximadamente 87%, utilizou um contrato para formalização das parcerias. Embora, apenas 32% das organizações afirmaram possuir acordos de níveis operacionais (ANO), 57% delas descreveram que a gestão dos contratos acontecia através do controle de metas e 36% das empresas mantinham reuniões periódicas de acompanhamento.

Tratando-se dos riscos envolvidos nas parcerias, as empresas apresentaram diversas preocupações, destacam-se entre elas, o não cumprimento do acordo, seguida pela perda de informações estratégicas. A Figura 3.4. apresenta o agrupamento dos demais riscos.

Visando identificar se as empresas pesquisadas participaram de relações interorganizacionais cooperativas, sob a perspectiva de Das e Teng (1998), constatou-se que a percepção foi fortemente indicativa neste sentido. Considerando a escala Likert (HAIR JR et al., 2005) de sete pontos utilizada, onde um representa discordo muito fortemente e sete, concordo muito fortemente, apresenta-se na Tabela 3.1 e na Tabela 3.2 as médias e os desvios

padrões das percepções dos elementos conceituais que representam o comportamento cooperativo e o comportamento oportunista sucessivamente.



Fonte: Esta pesquisa

Figura 3.4- Riscos das parcerias

Tabela 3.1- Resultados referentes ao comportamento cooperativo

Questão	Elementos Conceituais	Média	Desvio Padrão
Q.1.25 A empresa parceira agiu de forma colaborativa.	Colaboração	5,53	1,01
Q.2.1 A empresa parceira negociou honestamente.	Honestidade	5,80	1,19
Q.2.2 A empresa parceira se mostrou comprometida durante todas as fases da parceria.	Comprometimento	5,57	1,18
Q. 2.4 A empresa parceira cumpriu com todos os acordos realizados.	Cumprimento de acordo	5,30	1,41
Q. 2.9 A empresa parceira agiu de forma ética durante a parceria.	Ética	5,60	1,48

Fonte: Esta pesquisa

Tabela 3.2- Resultados referentes ao comportamento oportunista

Questão	Elementos Conceituais	Média	Desvio Padrão
Q.2.3 A empresa parceira desenvolveu ações que afetou negativamente a minha empresa.	Malícia	2,63	1,69
Q.2.7 A empresa parceira utilizou de informações e/ou conhecimentos adquiridos na parceria para benefício próprio.	Apropriação de recursos para benefício próprio	4,0	2,0
Q. 2.10 A empresa parceira fez promessas que era incapaz de cumprir.	Falsas promessas	2,73	1,76
Q. 2.11 A empresa parceira não se esforçou para cumprir com as promessas do acordo.	Comprometimento	2,30	1,09

Fonte: Esta pesquisa

Efetuada-se uma análise comparativa entre os riscos avaliados e as ações oportunistas desenvolvidas pelos parceiros durante os acordos de parceria, observou-se que os riscos de perda de recursos e perda de informações estratégicas, os quais, juntos, representam 29% dos riscos avaliados, podem ser considerados como os mais percebidos por parte de algumas empresas respondentes ao apresentarem uma percepção mediana neutra, mas com um desvio padrão igual a dois para a questão 2.7, a qual buscou identificar a apropriação de recursos para benefício próprio, conforme pode ser observado na Tabela 3.2. Percebe-se também que este resultado afastou-se da percepção das demais questões de comportamento oportunista.

Em relação à confiança, duas percepções foram analisadas: (1) percepção da confiança com as parcerias que foram executadas e (2) percepção de como as empresas consideram a confiança ao avaliar novas parcerias.

As análises das repostas referente à primeira análise, percepção da confiança pelas empresas com as parcerias que foram executadas, evidenciaram que as empresas confiavam nos parceiros, ao terem expectativa positiva moderada que eles agiriam como acordado inicialmente e, mesmo que tivessem oportunidade, não tomariam ações que pudessem afetá-las negativamente, como apresentado na Tabela 3.3. Verificou-se que esta expectativa positiva era depositada aos parceiros, cujas empresas tinham, no mínimo, conhecimento de mercado quanto às suas idoneidades e habilidades para desenvolvimento das parcerias, corroborando com o construto utilizado por Schoorman; Mayer; Davis, (2007). Contudo, apesar da alta expectativa em relação aos parceiros, foi possível identificar no que tange à

necessidade de utilização de controles que as empresas concordavam moderadamente que podiam reduzir os controles sobre os parceiros por confiar neles, apresentando um desvio padrão maior que as demais questões relacionadas à percepção da confiança com as parcerias que foram executadas.

Tabela 3.3 - Resultados referentes à percepção da confiança com as parcerias que foram executadas

Questão	Dimensão	Média	Desvio Padrão
Q. 1.23 - Minha empresa tinha expectativa positiva que a empresa parceira agiria como acordado inicialmente.	Expectativa positiva na ação do parceiro	5,71	0,82
Q. 1.24 - Em função da expectativa de que a empresa parceira agiria como acordado inicialmente, não foi necessário estabelecer controle rigoroso sobre as ações da mesma.	Expectativa positiva na ação do parceiro	4,90	1,51
Q. 1.26 - A minha empresa acreditava que a empresa parceira não tomaria ações que pudessem afetá-la negativamente, mesmo que aquela tivesse oportunidade.	Expectativa positiva na ação do parceiro	5,53	0,97

Fonte: Esta pesquisa

No que se refere à segunda abordagem, percepção de como as empresas consideram a confiança ao avaliar novas parcerias, também foi verificada alta expectativa positiva em todas as empresas, inclusive nas que não efetuaram nenhuma parceria até o momento. Destaca-se nessa análise a avaliação dos respondentes quanto aos elementos do construto da confiança, ou seja, as empresas corroboraram com a definição de confiança utilizada neste estudo, bem como com todos os elementos integrantes da multidimensionalidade do conceito. A Tabela 3.4 apresenta as médias e os desvios padrões das questões referentes às percepções das empresas ao avaliar novas parcerias.

Tabela 3.4 - Resultados referentes à percepção da confiança das empresas ao avaliar novas parcerias

Questão	Dimensão	Média	Desvio Padrão
Q. 3.1.1 - A empresa parceira precisa ter know-how e mão de obra especializada para realização das atividades.	Habilidade	6,08	1,09
Q. 3.2.7 A empresa parceira deve buscar certificações técnicas referentes às suas áreas de atuação.	Habilidade	5,97	1,09
Q. 3.1.2 - A empresa parceira precisa ter boa reputação no mercado.	Idoneidade	5,78	1,13
Q. 3.1.4 A empresa parceira pode não ter boa reputação, mas deve possuir recursos necessários à realização das atividades.	Idoneidade	2,68	1,95
Q. 3.1.7 As empresas devem se preocupar com o bem estar das organizações que fecham parcerias com elas.	Benevolência	5,94	1,20
Q. 3.2.5 Só efetuo parceria se avalio de forma positiva que o parceiro agirá de acordo como eu espero que ele aja durante a parceria.	Expectativa positiva na ação do parceiro	5,78	1,13

Fonte: Esta pesquisa

Apesar da formalidade das relações, as empresas não consideravam que as cláusulas contratuais de salvaguarda fossem suficientes para estabelecerem relações com empresas de idoneidades duvidosas. Ou seja, avaliações negativas nas dimensões de idoneidade impactavam na formação da parceria que nem mesmo a utilização de controles formais era possível de revertê-las. Daí a importância da reputação no processo de seleção do parceiro.

Com relação aos resultados das parcerias efetuadas, as empresas apresentaram moderada satisfação, percebida através dos resultados alcançados, apresentados na Tabela 3.5 e diretamente relacionada ao cumprimento dos acordos e ao alcance das metas estabelecidas.

Tabela 3.5- Resultados referentes ao resultado das parcerias efetuadas

Questão	Dimensão	Média	Desvio Padrão
Q. 1.14 - Como você classifica o grau de satisfação da sua empresa com os resultados da parceria?	Satisfação da empresa	5,42	1,15
Q. 1.15 - Como você classifica o grau de satisfação da sua empresa com o desempenho da empresa parceira?	Satisfação da empresa	5,10	1,19
Q. 1.16 - Minha empresa alcançou os objetivos traçados para a parceria.	Cumprimento das metas estabelecidas	5,42	0,85
Q. 1.17 - A parceria possibilitou um melhor desempenho da minha empresa.	Desempenho	5,23	1,18
Q. 1.18 - A parceria foi bem sucedida.	Desempenho	5,55	0,89
Q. 1.21 - Em função do resultado da parceria, minha empresa renovaria o acordo de parceria.	Satisfação da empresa	5,67	1,30

Fonte: Esta pesquisa

Ao analisar as ações que poderiam ter sido executadas para propiciar uma maior satisfação com a parceria, verificou-se um desejo de maior gestão do acordo, com um acompanhamento mais próximo para identificação dos problemas que surgem no decorrer das atividades e maior flexibilidade nas negociações de ajustes, antes que haja impacto nos prazos estabelecidos inicialmente.

3.3 Considerações Finais do Survey

O presente estudo exploratório permitiu operacionalizar e verificar como as dimensões da confiança, identificadas na revisão da literatura, se destacam no contexto de relacionamentos interorganizacionais de empresas de tecnologia da informação e comunicação.

De uma forma geral, a área de tecnologia da informação e comunicação é bastante propícia à formação de parcerias, pois demanda de especializadas habilidades e recursos tecnológicos, bem como de projetos interdisciplinares os quais podem se desenvolver através

da junção de competências e recursos. Verificou-se, corroborando com esta visão e alinhado à lógica de especialização de Doz e Hamel (2000) e à dependência de recursos (PFEFFER e SALANSIK, 1978), que a principal motivação que levou as organizações pesquisadas a efetuarem parcerias, foi a criação de valor através da sinergia de recursos, posições e habilidades, seguida pela motivação da aprendizagem e internalização de novas habilidades.

Esses achados possibilitam interrelacionar objetivos das parcerias aos objetivos das negociações e, embora sejam latentes as questões relacionadas ao ganho em função do desenvolvimento e internalização de novas habilidades, percebe-se que as empresas identificaram os possíveis riscos desta exposição como perda de informações estratégicas e de recursos. Porém, ao confiarem no parceiro, ou seja, terem expectativa positiva moderada que eles agiriam como acordado inicialmente e, mesmo que tivessem oportunidade, não tomariam ações que pudessem afetá-los negativamente, decidiram assumir os riscos envolvidos.

Destaca-se que o risco de não cumprimento do acordo, embora tenha se apresentado com maior frequência nos relatos dos riscos envolvidos para os respondentes, foi o que possibilitou maior percepção de sucesso nos resultados das parcerias efetuadas.

Retornando-se ao modelo de Mayer; Davis; Schoorman, (1995), verifica-se uma alta aderência as proposições oferecidas pelos autores para o construto da confiança, principalmente na dimensão da habilidade, a qual se apresenta na primeira e segunda motivações percebidas no estudo exploratório.

Identificar e construir a confiança durante as fases da negociação poderá modificar a percepção dos possíveis riscos e a identificação de soluções benéficas para as partes envolvidas, bem como a percepção na habilidade e credibilidade do parceiro. Todos estes elementos serão incorporados ao desenvolvimento da análise de criticidade que será efetuado no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DA CONFIANÇA EM PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO DE PARCERIAS INTERORGANIZACIONAIS NA ÁREA DE TIC

Neste capítulo é apresentada a análise da confiança em processos de negociação de parcerias entre organizações na área de TIC, o qual tem como principal objetivo identificar a sua criticidade e como deve ser construída ou fortalecida com estratégias de negociação integrativa para propiciar ganhos mútuos e relacionamentos cooperativos às organizações participantes.

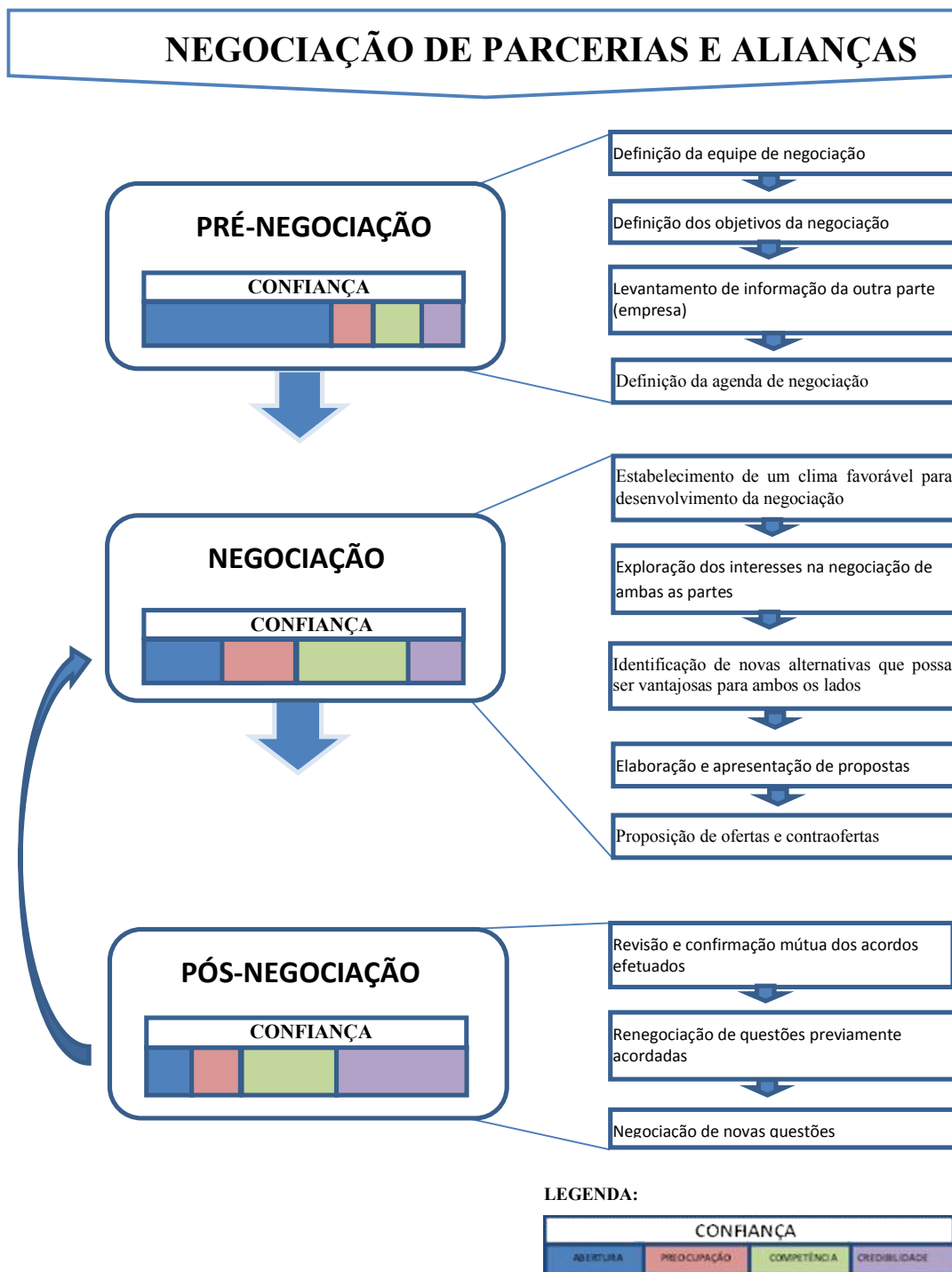
A presente análise tem como base a incorporação de atributos relacionados à construção da confiança, identificados na revisão da literatura e no estudo exploratório realizado, e às estratégias de negociação integrativa nas fases da negociação proposta por Kersten (2002): pré-negociação, negociação e pós-negociação. Para cada uma destas fases, a análise apresenta as principais implicações da existência ou ausência de confiança entre as partes; apresenta um conjunto de estratégias de negociação que visam promover ganhos mútuos para as empresas envolvidas e ao final, apresenta os principais aspectos a serem considerados na avaliação da existência ou da ausência de confiança em cada uma das fases.

4.1 Descrição da Análise

A Confiança tem sido conceituada como um construto multidimensional. No contexto de relacionamentos interorganizacionais, confiança e negociação, quatro dimensões da confiança se destacam: (i) abertura, (ii) preocupação, (iii) competência e (iv) credibilidade.

A presente análise, sumarizada na Figura 4.1, tem como base a incorporação destas dimensões, relacionadas à construção da confiança, às estratégias de negociação integrativa nas fases do processo de negociação proposto por Kersten (2002): (i) pré-negociação, (ii) negociação e (iii) pós-negociação.

Conforme podem ser visualizadas na Figura 4.1 da análise efetuada, as dimensões da confiança estão sendo representadas por diferentes proporções na imagem que indica a confiança dentro de cada fase da negociação, contudo esta proporção é uma representação qualitativa para explicitar qual dimensão da confiança é mais crítica para sua formação em determinada fase da negociação, de forma que caso seja necessário restaurar a confiança, maiores esforços deverão ser despendidos nas dimensões que têm maior influência.



Fonte: Esta pesquisa

Figura 4.1 - Análise da Confiança em Processos de Negociação de Parcerias Interorganizacionais na Área de TIC

A confiança, embora seja um ativo valioso nos relacionamentos interorganizacionais, não é reduzida se utilizada nos mesmos. Pelo contrário, Bachmann (2001) argumenta que pode ser vista como um capital que será aumentado com seu uso, beneficiando ambos os lados do relacionamento. Porém, ela não se desenvolve por conta própria, sendo necessária uma série de ações deliberadas para sua construção e manutenção.

A seguir, análise é descrita em cada fase do processo de negociação.

4.2.1 Pré-Negociação

É nesta fase do processo de negociação que o planejamento é efetuado. É considerada a fase de preparação, onde as empresas envolvidas buscam compreender seus interesses e os interesses da outra parte. Thompson (2009) considera que a preparação é a chave de uma negociação bem sucedida, onde devem ser canalizados oitenta por cento dos esforços empregados na negociação. Esta preparação é executada através da definição dos objetivos e das estratégias de negociação, bem como da identificação do maior número de informações possíveis dos interesses e das possíveis estratégias da potencial empresa parceira.

Para o negociador, a preparação significa compreender sua própria posição e seus interesses, a posição e os interesses da outra parte, o objeto da negociação, os fatores externos que influenciam o processo e as soluções alternativas que possam ser utilizadas para criação e distribuição de valor na próxima fase de negociação, permitindo um resultado favorável para ambos os lados (ALMEIDA et al, 2012; THOMPSON, 2009; KERSTEN, 2002;).

4.2.1.1 Dimensões da confiança na fase de Pré-Negociação

Nesta fase da negociação, a dimensão da confiança que mais contribui para sua percepção é a abertura, a qual se relaciona com a comunicação. “Sem comunicação não há negociação” (FISHER; URY; PATTON, 2005, pág. 50). O termo abertura indica a disposição mental do negociador para compartilhar informações e para aceitar as ideias da outra parte (TZAFRIR e DOLAN, 2004). As partes têm que estar abertas para falarem, mas também para ouvirem o que está sendo falado. Sem comunicação adequada as relações de cooperação tendem a sofrer (DAS e TENG, 1988).

Das e Teng (1998) argumentam que a comunicação aberta possibilita a construção de confiança entre parceiros por diversos motivos, entre eles: (i) ajuda a resolver pequenos

conflitos, comuns nas operações diárias, produzindo uma relação de trabalho mais harmoniosa; (ii) permite que empresas colem evidências sobre a credibilidade e a integridade de caráter dos parceiros e; (iii) sobre uma base de interação contínua, os parceiros identificam e desenvolvem valores e normas em comum, reforçando o senso de confiança entre eles.

A abertura para compartilhamento de informações é crítica nas duas primeiras fases do processo de negociação integrativa, sendo de extrema importância na fase de pré-negociação. Quanto mais informações forem trocadas entre as partes, preferências e prioridades serão identificadas e estas informações serão incorporadas às decisões tomadas, possibilitando que as percepções e decisões convirjam para ganhos mútuos (ALDAIR et al., 2004; TZAFRIR; SANCHEZ; UNGER, 2011; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010)

Portanto, levantamento e compartilhamento de informações efetuados na fase de pré-negociação são essenciais para o desenvolvimento da confiança entre as partes (BUTLER, 1999), e, considerando que a negociação não é um processo unilateral (FISHER; URY; PATTON, 2005), ações recíprocas neste sentido poderão contribuir para o desenvolvimento da confiança mútua mais rapidamente e para a criação de valor nos acordos estabelecidos, pois troca de informações e disposição para solução de problemas baseia-se na expectativa de retribuição da outra parte (OLEKALNS e SMITH, 2012). Lewicki (2006) destaca que quanto mais a confiança aumentar, maior será a probabilidade que a negociação se desenvolva de forma favorável, aumentando os pontos de acordo e reduzindo os pontos de inflexão.

Percebe-se aqui, a influência da confiança inicial no desenvolvimento da negociação. Como identificar que a outra parte não está blefando? Em se tratando de uma nova empresa parceira, sem relacionamentos anteriores, buscar informações de suas competências e de sua idoneidade no ambiente de negócios, ainda na fase de planejamento da parceria, contribuirá para uma percepção inicial de que a empresa seja confiável, bem como planejar contingências contratuais que venham a ser reformuladas no decorrer da negociação em função do crescimento da confiança são caminhos para a criação desta confiança inicial.

Porém, a percepção de confiança neste processo de troca de informações será positiva a partir da identificação de quanto às informações trocadas são honestas e francas, mesmo que as informações sejam de caráter negativo (TZAFRIR; SANCHEZ; UNGER, 2011). Percepção inicial de baixa confiança por descrédito das informações recebidas torna os negociadores desconfiados e relutantes em questionar e compartilhar informações, ou mesmo

a darem informações desonestas para não serem explorados pela outra parte e reduz a credibilidade quanto ao cumprimento do que foi acordado, inviabilizando a construção de um acordo integrativo e eficiente (LEWICKI, 2006; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010).

4.2.1.2 Atividades a serem desenvolvidas na fase de Pré-Negociação

A estratégia de negociação de parcerias, visando benefícios mútuos para as partes envolvidas a partir da construção da confiança, apresenta as seguintes atividades a serem desenvolvidas na fase de pré-negociação:

1. **Definição da equipe de negociação** – Caso a equipe definida para a negociação não tenha participado das decisões relativas à formação da parceria com suas análises de viabilidade, investimentos e retornos, é necessário que haja um momento prévio para apresentação da estratégia da parceria, assim possibilita-se a aprendizagem dos decisores sobre o contexto da negociação, o desenvolvimento das demais atividades de levantamentos necessárias ao planejamento da negociação e potencializa-se a identificação de alternativas de ganhos mútuos para as partes envolvidas. Saad (2006), em um contexto de negociação de contrato de terceirização de serviços de tecnologia da informação, argumenta que a definição da equipe de negociação é o primeiro passo crítico para uma negociação bem sucedida.
2. **Definir os objetivos a serem alcançados na negociação** – o processo de negociação de parceria não é simples, envolve a definição de parâmetros de uma relação de interdependência entre parceiros, os quais são potenciais concorrentes (DAS e KUMAR, 2011) e que reconhecem que devem cooperar para que os objetivos da parceria possam ser alcançados. Assim, definir o que se deseja alcançar na negociação, influenciará nas decisões e estratégias que serão efetuadas e empregadas durante todo o processo. Além do mais, no contexto de relacionamentos interorganizacionais, o objetivo da negociação não é simplesmente se chegar a um acordo ou a um contrato assinado, mas, principalmente, conseguir uma bem sucedida implementação dos itens acordados (TZAFRIR; SANCHEZ; UNGER, 2011). Como destacam Mislin; Campagna e Bottom (2011), o sucesso de

uma negociação depende da implementação do acordo e das implicações para futuras trocas entre as partes.

Uma estratégia para definição dos objetivos da negociação é efetuar um diagnóstico das questões envolvidas na mesma. Segundo Thompson (2009), perguntas diagnósticas contribuem para o descobrimento de valor da negociação em curso e são eficazes ao fazerem a outra parte não se colocar na defensiva frente às suas necessidades.

O estudo exploratório evidenciou que motivações relacionadas à criação de valor através da sinergia de recursos, posições e habilidades e aprendizagem e internalização de novas habilidades são as principais motivações das empresas de TIC analisadas, desta forma, responder questões relacionadas diretamente a estas motivações contribuirão para que os objetivos da negociação sejam bem esclarecidos.

Algumas perguntas relacionadas à estruturação da parceria que podem ser respondidas:

- a. Quais são as motivações da empresa para realização da parceria? É possível identificar as motivações da outra parte (empresa) envolvida?
- b. Qual a empresa participará da negociação? Houve uma seleção prévia? Se sim, quais foram os critérios adotados e o que ela se diferenciou das demais?
- c. Quais os objetivos a serem alcançados com a parceria?
- d. Quais as prioridades entre os objetivos identificados?
- e. Como se esperam alcançar estes objetivos? Há mais de uma alternativa?
- f. Quais os fatores externos - relacionados à política, economia local e internacional, ambiental, cultural, entre outros - que podem influenciar a parceria e que devem ser considerados na negociação?
- g. Quais os riscos envolvidos?

De posse dos resultados das questões apresentadas acima, os negociadores terão dados, da sua parte, para a definição dos objetivos da negociação, esclarecendo seus interesses, possíveis cenários e seus principais limites a serem acompanhados, entre eles: (i) valores reservas para cada questão negociada e prioridades das mesmas, as quais serão avaliadas para possíveis *tradeoffs* com questões trazidas pela outra parte

e; (ii) melhor alternativa a ser tomada caso não se chegue a um acordo na negociação em pauta. Esta alternativa, conhecida por BATNA (*Best Alternative To Negotiation Agreement*) (FISHER e URY, 1981), é um ponto importante, porque significa que o objetivo da negociação não é necessariamente um acordo, mas um acordo dentro dos parâmetros previamente definidos e com possibilidade de realização. Ter uma alternativa ao acordo não negociado possibilitará melhores avaliações e acordos mais eficientes (FISHER; URY; PATTON, 2005).

3. **Levantamento de informações da outra parte (empresa)** – Embora os dados das empresas selecionadas para formação da parceria tenham sido levantados anteriormente à etapa de negociação, os mesmos deverão ser revistos e ampliados nesta fase na tentativa de responder as questões listadas acima.

Antes da fase da negociação, as informações das empresas parceiras eram coletadas e avaliadas para decidir a viabilidade da parceria. Nesta etapa, os dados coletados serão revistos e ampliados com foco no planejamento da negociação. Assim, preferências e prioridades da outra parte poderão ser identificadas e os negociadores avaliarão as várias possibilidades para chegarem a um melhor acordo exequível que satisfaça as partes envolvidas. Fisher; Ury; Patton, (2005) argumentam que para influenciar a outra parte é necessário que se compreenda empaticamente seu ponto de vista, não necessariamente concordando com ela, mas revisando as suas próprias opiniões sobre os méritos das questões em negociação.

4. **Definição da agenda da negociação** – Determinação conjunta de datas, locais e pautas a serem encaminhadas nas reuniões de negociação. O agendamento deve ser flexível para que possa permitir análise conjunta dos itens negociados, bem como momentos de reavaliações individuais e renegociações entre as partes.

Compreende-se que a primeira e a segunda atividades descritas nesta fase de pré-negociação são completamente controláveis no âmbito interno da organização e possíveis de serem efetuadas em suas totalidades. Contudo, a terceira e a quarta atividades não estão totalmente sob os controles dos negociadores, pois se relacionam ao ambiente externo, seja diretamente com a empresa parceira, ou através do ambiente no qual ela se desenvolve. Assim, a construção da confiança entre as partes, discutida no início desta etapa, influenciará

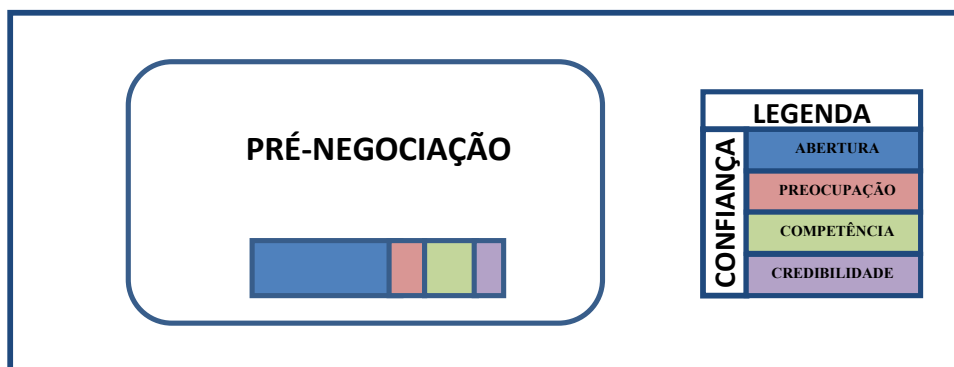
positivamente no levantamento das informações junto à empresa parceira e nas definições das regras e agenda da negociação.

A decisão de compartilhar informações precisas e honestas é resultado do nível de confiança inicial existente entre as partes. Thompson (2009) identifica-a de confiança imediata, a qual precisa ser construída rapidamente e baseada em uma quantidade menor de informações. Esta confiança inicial depende das demais dimensões que representam a confiança: preocupação, competência e credibilidade. Contudo, estas dimensões só vão ser ampliadas ao haver a abertura para comunicação e recíproca troca de informações.

As dimensões preocupação, competência e credibilidade serão discutidas nas demais fases desta análise em função de suas maiores influências e criticidade.

4.2.1.3 Principais aspectos a serem considerados na análise da existência de confiança na fase de Pré-Negociação

Os aspectos a serem considerados na análise da existência da confiança na fase de pré-negociação serão apresentados de acordo com as dimensões da confiança identificadas como críticas no processo de negociação. A Figura 4.2 representa as dimensões nesta fase.



Fonte: Esta pesquisa

Figura 4.2 - Aspectos da Confiança na fase de Pré-Negociação

1. Abertura:

A dimensão abertura, representada na Figura 4.2, é a que mais contribui para a existência da confiança na fase de pré-negociação. Aspectos que podem ser utilizados para verificação da sua existência:

- a. Dados positivos relativos à disponibilidade para agendamento de reuniões
- b. Dados positivos relativos ao levantamento dos questionamentos efetuados;
- c. Respostas aos questionamentos efetuados;
- d. Dados positivos relativos à veracidade das respostas recebidas;
- e. Dados positivos relativos à identificação de interesses e resultados almejados

As dimensões preocupação, competência e credibilidade, representadas na Figura 4.2, são avaliadas na perspectiva da empresa parceira em função dos dados levantados para definição e seleção da mesma. Percepções positivas nestas dimensões influenciarão na confiança inicial sobre o potencial parceiro e contribuirão para estimular a dimensão abertura. Retornando às evidências do estudo exploratório, destaca-se que as dimensões preocupação e habilidades têm impacto para a construção desta confiança inicial ao relacioná-las às motivações, pois aprendizagem e sinergias de habilidades dependem da benevolência e competência das empresas envolvidas:

2. Preocupação

- a. Dados da reputação da empresa quanto ao ambiente e ao tratamento dado aos seus profissionais quanto ao atendimento das legislações trabalhistas. O segmento de TIC demanda treinamentos especializados e um forte *networking* entre seus profissionais, assim pode-se ter como exemplo a divulgação da reputação entre esses profissionais, os quais poderão, em um momento posterior, estarem envolvidos em projetos de parcerias.
- b. Execução de ações que facilitem o desenvolvimento das atividades desta fase, sem imposições relativas à localização e horários das reuniões, mostrando-se flexível diante das particularidades de ambas as organizações.
- c. Demonstração de disponibilidade para atender as primeiras solicitações demandadas nesta fase.

- d. Dados positivos quanto a tratamentos idôneos aos que fazem parte de sua cadeia de relacionamento.

3. Competência:

- a. Dados positivos quanto à qualidade dos produtos ou serviços da outra parte (empresa parceira);
- b. Dados que comprovem a existência de profissionais qualificados na empresa parceira. De acordo com as atividades a serem desenvolvidas nas parcerias, há certificações técnicas específicas, sejam de metodologias ou processos que independam de produtos ou fabricantes, a exemplo das certificações de COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) e ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) utilizadas para governança dos serviços de TIC (FERNANDES e ABREU, 2008), ou certificações específicas de fabricantes para determinada linha de produtos ou área de atuação;
- c. Dados de certificações de qualidades para os produtos ou processos utilizados ou desenvolvidos pela empresa. Pode-se citar como exemplo a qualificação das organizações através de avaliações formais para a metodologia CMMI-DEV (*Capability Maturity Model Integration for Development*) utilizada como modelo de qualidade para o processos de desenvolvimento;
- d. Dados de parcerias com institutos de pesquisas, universidades, órgãos de fomento e de categorias profissionais;
- e. Dados de parcerias com outras organizações;

4. Credibilidade

- a. Dados de cumprimento de prazo de entrega de produtos ou serviços executados pela empresa parceira aos seus clientes e suas demais empresas ou instituições parceiras.

O estudo exploratório identificou que o maior risco avaliado pelas empresas respondentes foi o de não cumprimento do acordo, porém ao avaliar o sucesso das parcerias realizadas foi exatamente este cumprimento de prazo que mais indicou o sucesso das mesmas, assim percebe-se que dados relacionados ao

cumprimento dos prazos contribuirão para a construção da confiança inicial e como será visto mais adiante, a evolução desta confiança durante toda a parceria.

- b. Dados da reputação ética da empresa parceira, dos seus profissionais e das suas demais empresas ou instituições parceiras.

4.2.2 Negociação

Nesta fase, inicia-se a execução do planejamento da negociação desenvolvido na fase anterior. São efetuadas as trocas de informações, ofertas e contraofertas para fechamento do acordo. Chega-se a um consenso nas questões negociadas ou encerra-se a negociação (KERSTEN, 2002).

4.2.2.1 Dimensões da confiança na fase de Negociação

A dimensão preocupação é a segunda dimensão da confiança analisada que, em contextos de negociações entre organizações, se destaca. Nela, os auto-interesses são balanceados com os interesses da outra parte (TZAFRIR; SANCHEZ; UNGER, 2011). Ao se demonstrar preocupação com os interesses e bem estar da outra parte, estabelece-se um clima de confiança e os negociadores passam a considerá-los nas suas avaliações, ofertas e concessões. Percepção positiva da ação de um para o bem estar do outro é indicador de benevolência e poderá contribuir para a construção da confiança (LEWICKI, 2006). Esta confiança é conhecida como confiança de afeto.

Além da benevolência, a preocupação também é percebida através de questões relacionadas à justiça e a equidade. Negociadores que se preocuparem com a criação e manutenção de um relacionamento justo levarão uma parte a não se sentir enganada e nem sendo levada em vantagem pela outra, elevando a percepção de confiança. Assim, a utilização de critérios comuns de justiça e equidade, identificados na fase de pré-negociação, se empregados nas avaliações efetuadas durante a negociação no sentido de construir um relacionamento justo, contribuirá para o aumento da confiança entre as partes.

A terceira dimensão da confiança analisada é a competência, embora esteja presente nas três fases do processo de negociação, se destaca na fase de negociação. Nesta, avaliar que o parceiro tem capacidade de executar o que se propõe levará à economia de tempo e de energia nos esforços para elaboração do acordo (LEWICKI, 2006), contribuindo fortemente para a

criação de valor e para elaboração de contratos mais simples, sem grandes detalhamentos e controles estipulados.

A dimensão competência centra-se nas competências e habilidades da outra parte (DAS e TENG, 2001). Os negociadores, ao identificarem que a outra parte tem capacidade para fazer o que se propõe, são levados a confiar. Esta confiança é considerada de fácil estabelecimento, porém também de fácil violação. Por alguns pode ser considerada como confiança de cálculo, pois é possível determiná-la em função dos custos ou benefícios que as partes obtêm para manter os compromissos (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010). Assim, os riscos poderão ser assumidos mais facilmente ao se identificar que as perdas serão maiores que os ganhos para a outra parte no caso do não cumprimento do acordo ou no caso da reputação de ser confiável ser ferida e afetar futuros negócios. Para estes casos Olekalns e Smith (2012) ressaltam que as partes devem reconhecer as suas violações, admitirem a culpa e os danos e aceitarem as responsabilidades pelas consequências de suas ações. No entanto, nos casos de danos materiais, desculpas serão menos eficazes se não forem acompanhadas de mecanismos de reparo mais tangíveis como a oferta financeira de compensação.

Desconfianças neste sentido poderão ser reduzidas a partir de evidências de ações de investimentos para correções de qualificações profissionais e capacidade produtiva, bem como a partir da apresentação de planejamento detalhado do que fazer e como fazer. Os negociadores avaliarão os benefícios e os custos do ato de confiar. Exemplos de ações de investimentos na área de TIC são aquisições de hardware e softwares e treinamentos em metodologias ou linguagens de programação que sejam voltadas para uma determinada produção conjunta, caso o projeto seja descontinuado, não seriam de imediatas utilizações.

As dimensões abertura e credibilidade também podem ser verificadas na fase de negociação através das recíprocas trocas de informações e das avaliações de comprometimentos assumidos para a parceria. Os negociadores ao demonstrarem que cumprem compromissos, nos parâmetros estabelecidos, através da sua reputação e de informações compartilhadas entre as partes, contribuem para o aumento da confiança, favorecendo as atividades de formulação de ofertas e argumentações para criação de valor e assunção de risco nesta fase da negociação. Thompson (2009), baseado no trabalho de Glick e Croson (2001), menciona que Capitalistas de riscos que investem juntos em várias empresas de tecnologia do Vale do Silício, região da Califórnia nos Estados Unidos, compartilham informações referentes a reputações das mesmas e, em função da velocidade dos negócios,

empresas com más reputações nem chegam a entrar nas agendas de negociações destes investidores.

Han et al. (2012) identificaram que negociadores com alta identidade moral desenvolvem mais eficazmente as negociações integrativas, propiciando maiores resultados conjuntos, principalmente se envolvidos com negociadores de valores morais semelhantes. Para os autores, em uma negociação, a identidade moral governa o processo cognitivo o qual possibilita o uso efetivo de táticas integrativas, induzindo as partes a explorarem mais alternativas e a efetuarem mais concessões. Neste sentido, destaca-se a necessidade de se ter uma boa reputação ética para a construção da confiança entre as partes. Violações de confiança baseadas em questões éticas são de difíceis reparações (OLEKALNS e SMITH, 2012).

Além dos benefícios da capacidade integrativa, descritas acima, a confiança também reduz os custos de negociação ao possibilitar a redução de tempo e de esforços no alcance de acordos eficientes e mutuamente aceitáveis (ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998).

Por outro lado, negociadores com uma má reputação quebram o desenvolvimento da confiança, retardam e oneram a parceria em função da possibilidade da ocorrência de oportunismo antes e depois do acordo da mesma (WILLIAMSON apud ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998). Os riscos e os custos para protegê-los serão maiores, podendo chegar ao ponto de inviabilizar a parceria, como foi possível identificar no estudo exploratório, avaliações negativas nas dimensões de idoneidade impactam na formação da parceria que nem mesmo a utilização de controles formais são possíveis de revertê-las.

4.2.2.2 Atividades a serem desenvolvidas na fase de Negociação

A estratégia de negociação de parcerias, visando benefícios mútuos para as partes envolvidas a partir da construção da confiança, apresenta as seguintes atividades a serem desenvolvidas na fase de negociação:

1. **Estabelecer um clima favorável para o desenvolvimento da negociação** – criar um clima agradável, apresentando as equipe de negociação, revisando e ajustando a agenda que foi previamente acordada e evitando demonstrações de hostilidade e poder, estimulará o desenvolvimento de confiança e de um ambiente construtivo.
2. **Exploração dos interesses na negociação de ambas as partes** – Explorar os dados, materializados no planejamento da negociação, para identificar as diferenças

de valores dos itens a serem negociados, segundo avaliações de cada parte, e também para determinar quais questões devem ser tratadas conjuntamente ou quais são independentes. Diferentes organizações têm diferentes interesses e metas projetadas para a parceria.

O potencial de integração na negociação está na identificação das preferências de cada parte para as questões negociadas. Assim, concessões poderão ser feitas através de *tradeoffs* com questões que apresentem menores prioridades; novas alternativas podem ser geradas e; ações contingenciais poderão ser identificadas (THOMPSON, 2009).

Thompson (2009) apresenta algumas questões que podem ser utilizadas para exploração de diferenças entre negociadores: (i) prioridades, (ii) expectativas em relação ao futuro, (iii) atitudes para assumir riscos e (iv) influência do tempo sobre as alternativas avaliadas.

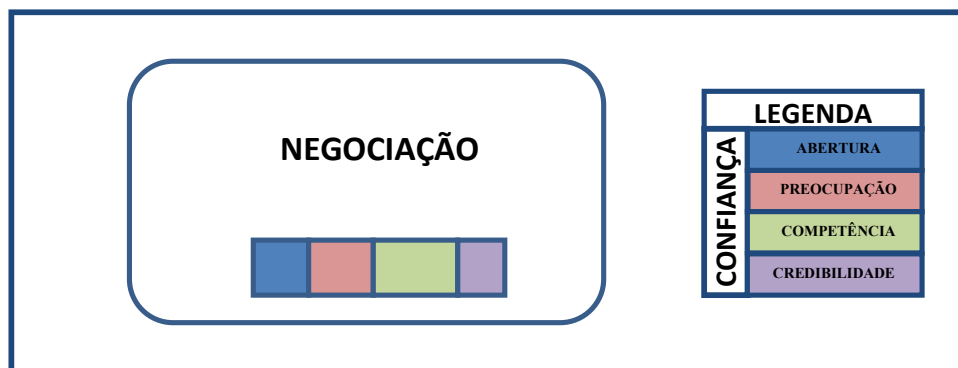
Neste momento da negociação, suposições efetuadas na fase anterior poderão ser confirmadas ou negadas, direcionando as ações dos negociadores para novos questionamentos, reavaliações das alternativas e geração de novas opções;

3. **Identificação de novas alternativas que possam ser vantajosas para ambos os lados** – ao validar as suposições efetuadas na fase de pré-negociação, novos questionamentos e reavaliação poderão ser necessários, identificando novas alternativas a serem incorporadas ao planejamento inicial e ampliando o conjunto de opções a ser compartilhado pelas partes. Desmembrar algumas questões, avaliar sob a perspectiva da outra parte, colocando-se no lugar dela e fazê-la agir da mesma forma são caminhos para o aumento de alternativas a serem utilizadas.
4. **Elaboração e apresentação de propostas** – Depois de esclarecidos os julgamentos inicialmente efetuados, ampliadas a quantidade de alternativas e priorizadas e identificadas às questões a serem negociadas, a proposta deverá ser elaborada. Agrupar questões na proposta possibilitará que sejam avaliadas conjuntamente facilitando a proposição de *tradeoffs* entre elas. Bazerman (2004) destaca que agregar questões potencializa a criação de valor na negociação o que possibilita o aumento do benefício do montante final e é a melhor maneira de reparti-lo.

5. **Fazer ofertas e contraofertas** – Com a proposta elaborada e apresentada a outra parte, as questões serão analisadas e de acordo com as avaliações e decisões de cada empresa, novas propostas poderão ser submetidas e concessões poderão ser solicitadas e concedidas.
6. **Avaliação conjunta das questões não negociadas** – as questões que geraram impasses, cujas partes não conseguiram chegar a um consenso, deverão ser reavaliadas conjuntamente a fim de se encontrar uma solução, evitando uma escalada de desacordos que inviabilizem a parceria. A utilização de medidas contingenciais, tais como contratos de salvaguarda e soluções cruzadas, dependentes do desempenho das partes, possibilitam acordos sobre questões conflitantes.
7. **Decisão final da negociação** – Em se chegando a um consenso diante de das questões negociadas e avaliando-se que o mesmo é exequível e atende a todas as premissas estabelecidas o acordo será fechado. Caso contrário, encerram-se as negociações.

4.2.2.3 Principais aspectos a serem considerados na análise da existência de confiança na fase de Negociação

Os aspectos a serem considerados na análise da existência da confiança na fase de negociação serão apresentados de acordo com as dimensões da confiança identificadas como críticas no processo de negociação. A Figura 4.3 representa as dimensões nesta fase.



Fonte: A pesquisa

Figura 4.3 - Dimensões da Confiança na fase de Negociação

As dimensões preocupação e competência, representadas na Figura 4.3, são as que mais contribuem para a existência da confiança na fase de negociação, contudo abertura influencia nas trocas de ofertas e contraofertas e credibilidade influencia nas avaliações para as tomadas de decisões. Aspectos que podem ser utilizados para verificação de suas existências:

1. Abertura

- a. Dados positivos relativos à disponibilidade para ouvir e analisar as necessidades e os interesses da outra parte;
- b. Dados positivos relativos à reciprocidade de informações e concessões efetuadas;
- c. Respostas a novos questionamentos efetuados;
- d. Dados positivos relativos à veracidade das respostas recebidas;

2. Preocupação

- a. Dados que demonstrem preocupação com o bem-estar da empresa com quem se está negociando. Questões referentes à segurança, legislações a serem seguidas e riscos que possam afetá-la podem ser consideradas. Alta preocupação para consigo mesmo e para a outra parte desenvolve mais resultados integrativos (PRUITT e CARNEVALE, *apud* THOMPSON, 2009).
- a. Dados de avaliações e concessões efetuadas para atender a interesses reivindicados;
- b. Dados que comprovem que a outra parte está sendo justa em suas avaliações.

3. Competência

- a. Dados positivos quanto à qualidade dos produtos ou serviços da outra parte (empresa parceira);
- b. Dados que comprovem a existência de profissionais qualificados na empresa parceira;

- c. Dados de certificações de qualidades para os produtos ou processos utilizados ou desenvolvidos pela empresa;
- d. Dados de parcerias com institutos de pesquisas, universidades, órgãos de fomento e de categorias profissionais;
- e. Dados de parcerias com outras organizações;

Embora estes aspectos da dimensão competência tenham sido citados na fase de pré-negociação, é nesta fase que eles ficarão mais evidentes e com maiores comprovações, visto o desenvolvimento dos levantamentos executados na fase anterior. Aqui, não se trata de uma confiança inicial, percebida durante o planejamento da parceria, mas, uma confiança ampliada em função das trocas de informações efetuadas.

4. Credibilidade

- a. Dados de cumprimento de prazo de entrega de produtos ou serviços executados pela empresa parceira aos seus clientes e suas empresas ou instituições parceiras;
- b. Dados da reputação ética da empresa parceira, dos seus profissionais e das demais empresas ou instituições parceiras;

4.2.3 Pós-Negociação

Os pontos negociados são revisados e os resultados são monitorados para verificar se o que foi acordado está sendo cumprido. O acordo não se resume a um contrato assinado, mas a decisões a serem executadas para que os objetivos das organizações estabelecidos para a formação da parceria sejam alcançados (KERSTEN, 2002).

4.2.3.1 Dimensões da confiança na fase de Pós-Negociação

A credibilidade, quarta dimensão da confiança analisada, é relacionada ao cumprimento das obrigações (ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998). Refere-se às expectativas de consistência entre o que se fala e o que se faz. Não violar a confiança significa que as promessas serão cumpridas e que as ações corresponderão ao que foi acordado.

Para Tzafrir e Dolan (2004), a credibilidade é fortalecida quando as promessas são mantidas e cumpridas. Resultados positivos do alcance das metas estabelecidas pelos parceiros contribuem para o aumento e manutenção da confiança na parceria.

No contexto de relacionamentos interorganizacionais, Das e Teng (1998), sugerem dois recursos para se alcançar um elevado nível de confiança na cooperação dos parceiros: credibilidade e controle. Ambos contribuem conjuntamente para o nível total de confiança, porém o elevado nível de um, não determina automaticamente a redução do outro.

Na fase de pós-negociação, mesmo que se possa elaborar um complexo e sofisticado contrato formal, sempre poderá haver algum detalhe não previsto ou alguma cláusula de contingência não programada (LEWICKI, 2006). Assim, a confiança, representada por todas as dimensões aqui apresentadas, contribuirá para a execução do acordo, pois as partes acreditarão que a outra parte agirá não somente pelo que foi escrito, mas pelo que foi acordado.

Quando os parceiros confiam uns nos outros, eles estão em uma posição melhor para apreciar os benefícios da flexibilidade contratual, permitindo respostas mais rápidas, ambientes mais eficientes e melhor adaptação entre as empresas (DAS e TENG, 1988), bem como a redução de custos ao não recorrer a remédios legalistas e a Tribunais de Justiça (ZAHEER; MCEVILE; PERRONE, 1998).

Caso haja impasses ou o número de adaptações se eleve, novas rodadas de negociação poderão ser iniciadas.

4.2.3.2 Atividades a serem desenvolvidas na fase de Pós-Negociação

Um acordo entre organizações não se resume a um contrato assinado, mas a decisões a serem executadas durante todo o ciclo da parceria (TZAFRIR; SANCHEZ; UNGER, 2011), o qual pode ultrapassar os tempos acordados para execução das atividades, se consideradas as garantias dos produtos e serviços entregues ou desenvolvidos conjuntamente, além de marcos regulatórios referente a patentes ou legislações específicas, cujas empresas sejam solidariamente responsáveis. Assim, em contextos interorganizacionais a fase de pós-negociação se estende em todo este ciclo, de acordo com as decisões de prazos e responsabilidades efetuadas.

A estratégia de negociação de parcerias, visando benefícios mútuos para as partes envolvidas a partir da construção da confiança, apresenta as seguintes atividades a serem desenvolvidas na fase de pós-negociação:

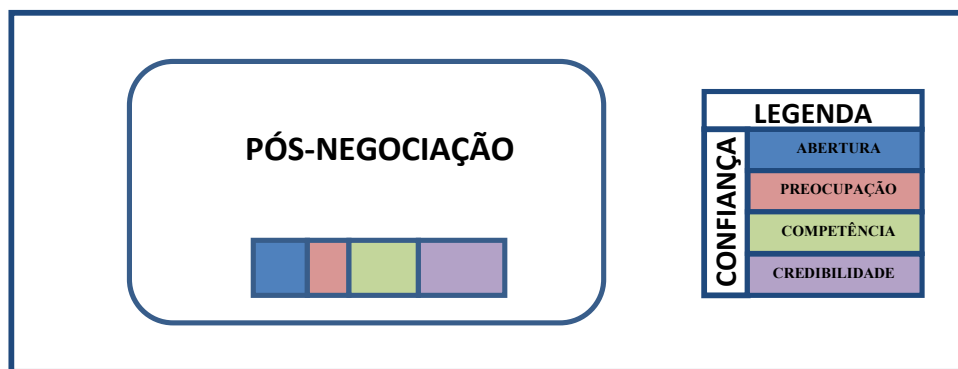
1. **Revisão e confirmação mútua dos acordos efetuados** – A proposta de parceria final é revisada e caso não haja ajustes a serem feitos, é formalizada a sua aceitação por ambas as partes;
2. **Renegociação de questões previamente acordadas** – Em função de mudanças de cenários ou da ocorrência de fatos não previstos anteriormente, algumas questões, poderão ser solicitadas à revisão. Novas propostas serão efetuadas e novas avaliações, contraofertas, concessões, etc, poderão ocorrer. Em função do comprometimento de recursos e da estratégia utilizada para manutenção da parceria, soluções conjuntas serão encontradas, caso contrário, os instrumentos contratuais de salvaguarda poderão ser utilizados.

É importante destacar que o estudo exploratório apontou um desejo de um acompanhamento mais próximo para identificação dos problemas que surgem no decorrer das atividades e maior flexibilidade nas negociações de ajustes, antes que haja impacto nos prazos estabelecidos inicialmente, ou seja uma gestão que remeta a renegociações e ajustes nos acordos efetuados para um melhor desenvolvimento da parceria.

3. **Negociação de novas questões** - Em função de mudanças de cenários ou da ocorrência de fatos não previstos anteriormente, novas questões poderão ser agregadas ao acordo em vigor. Novas propostas serão efetuadas e novas avaliações, contraofertas, concessões, etc, poderão ocorrer. Em função do comprometimento de recursos e da estratégia utilizada para manutenção da parceria, soluções conjuntas poderão ser encontradas para que estas novas questões não afetem o desenvolvimento da parceria.

4.2.3.3 Principais aspectos a serem considerados na análise da existência de confiança na fase de Pós-Negociação

Os aspectos a serem considerados na análise da existência da confiança na fase de pós-negociação serão apresentados de acordo às dimensões da confiança identificadas como críticas no processo de negociação. A Figura 4.4 representa as dimensões nesta fase.



Fonte: A pesquisa

Figura 4.4 - Dimensões da Confiança na fase de Pós-Negociação

As dimensões competência e credibilidade, representadas na Figura 4.4, são as que mais contribuem para a existência da confiança na fase de pós-negociação, contudo abertura representa a continuidade do canal de comunicação para possibilitar novas negociações ou renegociações que surgem no decorrer da parceria. Aspectos que podem ser utilizados para verificação de suas existências:

1. Abertura

- Manutenção de canal de comunicação para avaliações dos resultados alcançados no decorrer da parceria;
- Dados disponibilizados para a avaliação do desempenho da parceria. Definir metas a serem alcançadas e utilizar metodologias apropriadas para o desenvolvimento das atividades no decorrer da parceria são caminhos para disponibilização de dados.

2. Preocupação

- a. Dados de avaliações e concessões efetuadas para atender a interesses reivindicados no decorrer da parceria;
- b. Dados que comprovem que a outra parte está sendo justa no decorrer da parceria.

3. Competência

- a. Dados positivos quanto à qualidade dos produtos ou serviços executados no decorrer da parceria;
- b. Dados que comprovem a eficiência dos resultados alcançados no decorrer da parceria;
- c. Dados de continuidade das parcerias com institutos de pesquisas, universidades, órgãos de fomento e de categorias profissionais;
- d. Dados de continuidade e efetivação de novas parcerias com outras organizações;

4. Credibilidade

- a. Dados positivos quanto ao alcance das metas estabelecidas para a parceria.
- b. Dados de cumprimento de prazos acordados;

4.2 Limitações da Análise

A análise foi desenvolvida sob a perspectiva de construção da confiança para negociação entre duas organizações, não podendo ser aplicada diretamente a negociações entre várias organizações. Em negociações interorganizacionais multipartidárias, a complexidade das interdependências é ampliada, bem como os riscos de oportunismo. Assim, a criticidade das dimensões da confiança precisa ser reavaliada, bem como processos decisórios para negociações em grupo.

A justificativa para utilização da negociação integrativa está relacionada diretamente a contratos de relacionamentos de parceria de longo prazo e com possibilidades de renovação. Para contratos de curta duração, onde não se configurem relações estáveis ao longo do tempo, pode-se utilizar estratégias de negociação distributiva ou uma combinação desta, com as estratégias da negociação integrativa e a avaliação de criticidade das dimensões da confiança deverão ser efetuadas para cada estratégia a ser utilizada.

Os achados do estudo exploratório, mais especificamente os relacionados a habilidades, benevolência e credibilidade associam-se as principais motivações e análise de viabilidade das parcerias do segmento de TIC, assim para replicação do modelo em outros segmentos faz-se necessário avaliar se estas dimensões do constructo de confiança permanecem, se destacam ou se configuram de forma diferenciada.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusões

Esta pesquisa teve o objetivo de propor um modelo conceitual para análise das dimensões da confiança em processos de negociação integrativa para a formação ou condução de relacionamentos interorganizacionais que leve a ganhos mútuos às empresas de TIC participantes, a partir da construção da confiança. No contexto de relacionamentos interorganizacionais, a confiança é considerada um dos conceitos mais importantes e frequentemente mencionado na conexão das relações cooperativas entre empresas. Neste sentido, este trabalho abordou o processo de negociação entre potenciais parceiros de negócios, usando a confiança como instrumento de integração. Para tanto o estudo foi desenvolvido, principalmente, pela perspectiva da multidimensionalidade da confiança e como ela interfere nas diferentes fases da negociação.

Para atingir o objetivo proposto às três áreas de estudo: relacionamentos interorganizacionais cooperativos, confiança e negociação foram pesquisadas. Na primeira fase, uma minuciosa revisão bibliográfica possibilitou identificar conceitos, conhecer as principais pesquisas efetuadas nestas áreas e descobrir quão as temáticas se relacionam. Empresas envolvidas em relacionamentos interorganizacionais, tornam-se mais dependentes e vulneráveis às decisões e ações de cada uma, mantendo-se em um estado de interdependência. A gestão desta interdependência exige negociações, demandadas nas fases de formação e desenvolvimento das parcerias. Por sua vez, quanto maior é a confiança, mais acentuadas são as vantagens de participar destes tipos de relacionamentos, pois ela é vista como mitigadora de comportamentos oportunistas e facilitadora na resolução de disputas.

A pesquisa efetuada também permitiu reunir diferentes visões a cerca do processo de negociação e das relações cooperativas, tornando possível a identificação, entre um grande número de dimensões de confiança, aquelas que se relacionam com os processos de negociação que se desenvolvem ao longo das relações interorganizacionais. São elas: (i) abertura, (ii) preocupação, (iii) credibilidade e (iv) competência.

Em uma segunda fase, foi efetuado um estudo exploratório que visou uma melhor compreensão a cerca das questões em estudo, para posteriormente efetuar a análise da criticidade das dimensões de confiança nas negociações efetuadas em contexto de

relacionamentos interorganizacionais. Após a revisão da literatura foi possível elaborar o questionário que serviu de instrumento para realização do estudo exploratório. Na elaboração do questionário foram utilizados construtos definidos em trabalhos empíricos anteriores para as questões relacionadas à cooperação e à confiança.

A área de tecnologia da informação e comunicação é bastante propícia à formação de parcerias, pois demanda de especializadas habilidades e recursos tecnológicos, bem como de projetos interdisciplinares os quais podem se desenvolver através da junção de competências e recursos. O estudo exploratório indicou que o principal motivador de parcerias, nas organizações de TIC pesquisadas, foi a criação de valor através da sinergia de recursos, posições e habilidades, seguido pela motivação da aprendizagem e internalização de novas habilidades. O reconhecimento das variadas motivações contribuiu para integrar ao modelo proposto, a necessidade de identificar, na fase de pré-negociação, as motivações de tais relacionamentos, visto que cada motivação deriva alguns objetivos específicos a serem perseguidos na negociação.

Também foi possível identificar no estudo exploratório que embora os resultados tenham apresentado uma expectativa positiva moderada em relação as ações dos parceiros, o controle é tido como redutor de risco em tais empreendimentos, porém em situações de baixa percepção de confiança, onde as dimensões da mesma se apresentavam comprometidas, nem mesmo a inclusão de controles através da formalização dos acordos era acreditada para permitir o fechamento da parceria. Corroborando assim com os achados da importância da confiança para formação dos relacionamentos interorganizacionais.

Após uma melhor compreensão das questões estudadas, foi realizada uma análise da criticidade da confiança sob as dimensões de abertura, preocupação, credibilidade e competência nas fases da negociação proposta por Kersten (2002): pré-negociação, negociação e pós-negociação. A análise evidenciou a importância da percepção de confiança para o desenvolvimento das estratégias integrativas, destacando-se as de compartilhamento de informações, economia de recurso, flexibilidade e comprometimento das partes para execução do acordo. Assim, ações como divulgação e levantamento de informações de forma recíproca; apresentação de boa reputação moral e de competência; preocupação e empatia entre as partes e reconhecimento de violação da confiança com desenvolvimento de ações de reparação são caminhos para construção e manutenção da confiança.

Na terceira e última fase de estudo, um modelo conceitual de análise foi desenvolvido.

O modelo abrange as três fases de um processo de negociação propostas por Kersten (2002): pré-negociação, negociação e pós-negociação entre duas organizações. Dos resultados obtidos neste estudo conclui-se que identificar e desenvolver ações para o reforço das dimensões da confiança nos processos de negociação de relacionamentos entre organizações constitui um importante caminho para que os mesmos se desenvolvam de forma cooperativa e propiciem ganhos mútuos para as empresas envolvidas.

O processo de negociação não é intrinsecamente simples. Sua complexidade é claramente ampliada no contexto das alianças entre organizações, pois envolve parceiros que são potenciais concorrentes (DAS e KUMAR, 2011). Reconhecer esta complexidade e aplicar um modelo que possibilite, através de estratégias integrativas, desenvolver alternativas que possam ser aplicadas a fim de possibilitar melhores resultados para ambas as partes através da construção da confiança é uma importante contribuição do modelo desenvolvido.

Em termos práticos, o modelo sugere aos gestores não só ações que devem ser utilizadas por eles para desenvolvimentos das negociações, como também ações a serem incorporadas às suas gestões quando decididas a realizações de parcerias, entre elas: definição de estratégias claras que possam ser materializadas em planos e metas a serem perseguidas; utilização de comportamentos eticamente aceitáveis que possam ser jogados por outras organizações e reparação da confiança nas suas relações de negócios.

A pesquisa representa um avanço nos estudos da área, em especial, pela discussão e associação das dimensões da confiança em específicas fases do processo de negociação para formação ou manutenção da parceria e por indicar caminhos para construção e avaliação dessas dimensões.

Uma dificuldade encontrada no desenvolvimento da pesquisa foi a variedade de termos na língua inglesa com única tradução para a língua portuguesa para a palavra confiança, entre elas “TRUST” e “CONFIDENCE”, as quais apresentavam diferentes perspectivas conceituais para o termo confiança. Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a diferenciação descrita por Das e Teng (1998) onde TRUST foi relacionada à expectativa sobre os motivos do agente confiado e CONFIDENCE, ao nível percebido de certeza que o parceiro irá se comportar de uma forma desejável.

5.2 Sugestão para trabalhos futuros

Embora as empresas pesquisadas no estudo exploratório tenham sido de base tecnológica, houve uma grande dificuldade para recepção dos questionários solicitados. Há uma forte resistência a acessos de links não conhecidos na internet. Para tal, procedeu-se justificativas por *emails* e telefonemas solicitando a participação das empresas selecionadas, contudo o índice de respostas foi abaixo do esperado. Sugerem-se para trabalhos futuros, abordagens presenciais, mesmo que as respostas possam ser auto administradas pelos respondentes.

Este trabalho identificou os principais aspectos relacionados à confiança que influenciam no comportamento dos agentes envolvidos em uma negociação integrativa e sugeriu caminhos para sua avaliação e monitoramento a fim de restaurar a confiança através da dimensão que foi afetada. No entanto, os indicadores para avaliação dos constructos da confiança não foram mensurados, desta forma, sugere-se que em trabalhos futuros sejam investigados e desenvolvidas medidas para cada dimensão da confiança analisada.

Como sugestão de pesquisas futuras, salienta-se também a necessidade de estudos para a gestão destes relacionamentos cooperativos, pois apesar da indicação de sucesso apresentada, perceberam-se lacunas na forma de condução destas relações.

REFERÊNCIAS

AFSARMANESH, H.; CAMARINHA-MATOS, L.; MSANJILA, S. *On management of 2nd generation Virtual Organizations Breeding Environments*. **Annual Reviews in Control**, 33:209–219, 2009.

ALDAIR, W.; BRETT, J.; LEMPEREUR, A.; OKUMURA, T.; SHIKHIREV, P.; TINSLEY, C.; LYTLE, A. Culture and Negotiation Strategy. **Negotiation Journal**, 20(1):87-111, 2004.

ALMEIDA, A.; MORAIS, D.; COSTA, A.; ALENCAR, L.; DAHER, S. **Decisão em grupo e negociação: métodos e aplicações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. *A model of distributor firm working partnerships*. **Journal of Marketing**, 54: 42-58, 1990.

ARINO, A.; REUER, J. *Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts*. **The Academy of Management Executive**, 18(3): 37-48, 2004.

BABIAK, K. *Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships*. **Evaluation and Program Planning**, 32:1-12, 2009.

BACHMANN, R. *Trust, Power and Control in Trans-Organizational relations*. **Organization Studies**, 22:337-365, 2001.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. *Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships*. **Journal of Management**, 26(3):367-403, 2000.

BAZERMAN, M.; **Processo Decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro, Ed Elsevier, 2004.

BAZERMAN, M.; CURHAN, J. R.; MOORE, D. A.; VALLEY, K. L. *Negotiation*. **Annual Reviews Psychology**, 51:279-314, 2000.

BAZERMAN, M.; NEALE, M. *Negotiation rationality and negotiation cognition: the interactive roles of prescriptive and descriptive research*, *Negotiation Analysis*. Michigan: Ed. H. Peyron Young, 1991.

BEGNIS, S., ESTIVALETE, B.; PEDROZO, A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva de fumo no sul do Brasil. **Gest. Prod.**, 14(2): 311-322, 2007.

BICHLER, M.; KERSTEN, G.; STRECKER, S. *Towards a Structured Design of Electronic Negotiations*. **Group Decision and Negotiation**, 12(4):311-335, 2003.

BRADACH, L.; ECCLES, G. *Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms*. **Annual Review of Sociology**, 15:97-118, 1989.

BROMILEY, P.; HARRIS, J. *Trust, transaction cost economics, and mechanisms*. In: *Handbook of Trust Research*. R. Bachmann and A. Zaheer. eds. Edward Elgar, 2006.

BUTLER, K. *Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency*. **Group e Organization Management**, 24(2): 217-38, 1999.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro, Ed. Record, 1980.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**, 4(16):386-405, 1937.

CUMMINGS, L.; BROMILEY, P. *The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation*. In KRAMER, R. M. e Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p.302-330). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

CUNHA, C.; MELO, M. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE- Eletrônica**, 5(2) , 2006.

DAI, Q.; KAUFFMAN, J. *Understanding B2B e-market alliance strategies*. Disponível em: <[http://www.misrc.umn.edu/workshops/2003/spring/ Dai_013103.pdf](http://www.misrc.umn.edu/workshops/2003/spring/Dai_013103.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2011, 2003.

DAS, K.; RAHMAN, N. *Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework*. **Journal of Business and Psychology**, 25:55-74, 2010.

_____. *Partner Misbehaviour in Strategic Alliances: Guidelines for Effective Deterrence*. **Journal of General Management**, 27(1):43-70, 2001.

DAS, K.; KUMAR, R. *Interpartner Negotiations in Alliances: A Strategic Framework*. **Management Decision**, 49 (8): 1235-1256, 2011.

DAS, K.; TENG, B.-S. *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*. **Organization Studies**, 22(2): 251-283, 2001.

_____. *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. **Academy of Management Review**, 23(3): 491-512, 1998.

DAVIES, M.; LASSAR, W.; MANOLIS, C. ; PRINCE, M.; WINSOR, R. *A model of trust and compliance in franchise relationships*. **Journal of Business Venturing**, 26:321–340, 2011.

DEITZ, D.; TOKMAN, M.; RICHEY, R.; MORGAN, R. *Joint venture stability and cooperation: direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust*. **Industrial Marketing Management**, 39: 862-873, 2010.

DOZ, L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: A arte de criar valor através das parcerias**. São Paulo: Quality Mark, 2000.

DYER, J.; CHU, W. *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*. **Organization Science**, 14:57-68, 2003.

FISHER, R.; URY, W. ***Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In***. New York, USA: Penguin Books, 1981.

FERNANDES, A; ABREU, V. *Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. Rio de Janeiro. 2. Ed. 2008.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro, ed. Imago, 2 ed., 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLICK, S.; CROSON, R. ***Reputations in negotiation***. In S. Hoch e H. Kunreuther (eds.), *Wharton on Decision Making* (177-186). New York: Wiley, 2001.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. **Organizational Studies**, 16:183-214, 1995.

GRANOVETTER, S. *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. **The American Journal of Sociology**, 91(3):481-510, 1985.

GULATI, R. *Alliances and networks*. **Strategic Management Journal**, 19(4): 293-317, 1998.

GULATI, R.; SINGH, H. *The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*. **Administrative Science Quarterly**, 43:781-814, 1998.

KERSTEN, G.E. *The Science and Engineering of E-Negotiation: An Introduction*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 36., Hawaii, 2002. **Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2002.

KERSTEN, G. E. *Modeling Distributive and Integrative Negotiations – Review and Revised Characterization*. **Group Decision and Negotiation**, Netherlands, 10(6):493-514, 2001.

KINNULA, M.; JUTUNEN, S. *A case study of success factors in outsourcing partnership formation and management*. In: **21st Annual IMPCConference, Proceedings**, Rotterdam, Netherlands, 2005.

KLERK, S. *Establishing and developing business networks: The importance of trust*. **African Journal of Business Management**, 6 (18): 5845-5856, 2012.

HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, I.; KWON, S.; BAE, J.; PARK, K. When are integrative tactics more effective? The moderating effects of moral identity and the use of distributive tactics. **International Journal of Conflict Management**, 23 (2): 133 – 150, 2012.

HILSDORF, L. **Negociações bem sucedidas**. Colinas: Acadêmica de Inteligência, 2005.

HOSMER, T. Trust: *The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. **Academy of Management Review**, 20:379-403, 1995.

JEFFRIES, F.; BECKER, T. *Trust, Norms, and Cooperation: Development and Test of a Simplified Model*. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 2008.

LAAN, A.; NOORDERHAVEN, N.; VOORDIJK, H.; DEWULF, G. *Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study*. **Journal of Purchasing e Supply Management**, 17:98–108, 2011.

LAAKSONEN, T.; JARIMO, T.; KULMALA, H. *Cooperative strategies in customer–supplier relationships: The role of interfirm trust*. **Int. J. Production Economics**, 120: 79–87, 2009;

LEWICKI, R. *Trust and distrust*. In: The Negotiator's Fieldbook. SCHNEIDER, A.; HONEYMAN, C. Washington, ed. American Bar Association – Section of Dispute Resolution, 2006.

LEWIS, J.; WEIGERT, A. *Trust as a social reality*. **Social Forces**, 63(4): 967-985, 1985.

LIMA, S.; MACHADO, M.; CASTRO, A. Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceiras. **Rpot**, 2(1): 93-115, 2002.

LOMUSCIO, A.; WOLLDRIEDGE, M.; JENNINGS, N. 2003. A classification scheme for negotiation in electronic commerce. **International Journal of Group Decision and Negotiation**, 12 (1): 31-56, 2003.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 17(4):651, 2007.

MAGUIRE, H.; PATERSON, I.; AL-HAKIM, L. *The soft side of supply chain management: the importance of trust*. In: **ANZAM 2007: Managing Our Intellectual and Social Capital**, Sydney, Australia, 2007.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 2 Ed. 2001.

MARTINELLI, D. e ALMEIDA, A. **Negociação:** como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas. 3. Ed. 1997.

MARTINELLI, D. **Negociação empresarial:** enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri, São Paulo: Manoele. 2002.

MAYER, C.; DAVIS, H.; SCHOORMAN, D. *An integrative model of organizational trust*. **Academy of Management Review**, 20:709-734, 1995.

MCKNIGHT, H.; CUMMINGS, L.; CHERVANY, N. L. *Initial trust formation in new organizational relationships*. **Academy of Management Review**, 23(3): 473-490, 1998.

MILES, E.; SNOW, C. *Causes of failure in network organizations*. **California Management Review**, 34(4):53-72, 1992.

MISLIN, A.; CAMPAGNA, R.; BOTTOM, W. *After the deal: Talk, trust building and the implementation of negotiated agreements*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 115:55–68, 2011.

MÖLLERING, G. *The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension*. **Sociology**, 35(2): 403–420, 2001.

MOHR. J.; SPEKMAN, R. *Characteristics of partneship success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*. **Strategic Management Journal**, 15(2): 135-152, 1994.

MONTORO-SÁNCHEZ, A.; MORA-VALENTÍN, E.; GUERRAS-MARTÍN, L. *Trust matters in cooperative agreements but does the nature of the partner also matter?*. **Academia. Revista Latinoamericana de Administración**, 45:96-115, 2010.

NESS, H. e HAUGLAND S. A. The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. **Journal of Business Research**, "s.l.", 58:1226-1239, 2005

NOOTEBOOM, B. *Trust, opportunism, and governance: A process and control model*. **Organization Studies**, 17:985-1010, 1996.

OLAVE, M.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gest. Prod**, 8(3): 289-318, 2001.

OLEKALNS, M.; SMITH, P. *Negotiations and Trust*. **Encyclopedia of Peace Psychology**. Ed. D. J. Christie. Wiley-Blackwell, 2012. Disponível em: http://works.bepress.com/mara_olekalns/19.

PFEFFER, J.; SALANCIK, R. G. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper e Row, 1978

PORTO DIGITAL. **Porto Digital**. Disponível em: <<http://www.portodigital.org>>. Acesso em Jan/2013.

POWELL, W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization* in B. M. Staw and L. L. Cummings, eds., **Research in Organizational Behavior**, 12:295-336, 1990.

POWELL, W.; KOPUT, W.; SMITH-DOERR, L. *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*. **Administrative Science Quarterly**, 41 (1): 116-145, 1996.

PRUITT, D.; CARNEVALE, P. *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks-Cole, 1993.

RAIFFA, H. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Ed. Harvard University Press. 1982.

RAWLINS, B. *Trust and PR Practice*. In *Institute for Public Relations (IPR)*, 2007. Disponível em: <<http://www.instituteforpr.org/topics/trust-and-pr-practice/>>. Acesso em 11/10/2011.

REIS, A.; AMATO NETO, J. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. **Produção**, ahead of print Epub 10-Maio, 2012.

RICHARDSON, B. *The organization of industry*. **Economic Journal**, 82(327): 883–896, 1972.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, B. *Transaction cost analysis: past, present, and future applications*. **Journal of Marketing**, 61(4):30-54, 1997.

RING, P.; VAN de VEN, A. *Developmental process of cooperative interorganizational relationships*. **Academy of Management Review**, 19:90-118, 1994.

RING, P.; VAN de VEN, A. *Structuring cooperative relationships between Organizations*. **Strategic Management Journal**, 13:483-498, 1992.

ROSS, W.; LACROIX, J. *Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model*, **International Journal of Conflict Management**, 7, 314-360, 1996.

ROSS, R. e SIERRA, C. A negotiation meta strategy combining trade-off and cocession moves. **Auton Agent Multi-Agent Sys**, 12:163-181, 2006

ROTTER, B. *A new scale for the measurement of interpersonal trust*. **Journal of personality**, 35: 443-452, 1967.

ROUSSEAU, M.; SITKIN, B.; BURT, S.; CAMERER, C. *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. **Academy of Management Review**, 23(3): 393-404, 1998.

SAAD, A. **Terceirização de serviços de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Ed. Brasport. 2006.

SCHRAMM, F.; MORAIS, D. *Sistema de apoio a negociação na cadeia de suprimentos da construção civil*. In: **XLIII SBPO**, 2011, Ubatuba. Anais... Ubatuba:SOBRAPO, 2011.

SCHOORMAN, F.; MAYER, C.; DAVIS, H. *An integrative model of organizational trust: past, present, and future*. **Academy of Management Review**, 32(2): 344-354, 2007.

SCHUBERT, A. *Analyzing Relationship Success*. In: **26th Annual IMP Conference, Proceedings**, Budapest, Hungary, 2010.

SHAPIRO, P. *The social control of impersonal trust*. **American Journal of Sociology**, 93: 623-658, 1987.

SILVA, L.; MENEZES, M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis. In: **UFSC**, 2001.

SMYTH, H.; GUSTAFSSON, M; GANSKAU, E. *The value of trust in project business*. **International Journal of Project Management** 28:117–129, 2010.

SÖLLNER, M.; HOFFMANN, A.; MAXIMILIAN E.; RUDAKOVA, L.; LEIMEISTER, S.; LEIMEISTER, M. *Towards a Formative Measurement Model for Trust*. In: **23rd Bled eConference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society, Proceedings**. Paper 37, Bled, Slovenia 2010.

TAJIMA, M. e FRASER, N. M. Logrolling Procedure for Multi-Issue Negotiation. **Group Decision and Negotiation**, Netherlands, 10:217-235, 2001.

THOMPSON, L.O **Negociador**. 3 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2009.

THOMPSON, L.; NADLER, J. *Negotiating via Information Technology: Theory and Application*. **Journal of Social Issues**, v. 58, n. 1, p. 109-124, 2002.

THOMPSON, L.; WANG, J.; GUNIA, B. *Negotiation*. **Annual Review of Psychology**, 61: 491-515, 2010.

THORGREN, S.; WINCENT, J. *Interorganizational Trust: Origins, Dysfunctions and Regulation of Rigidities*. **British Journal of Management**, 22:21-41, 2011.

TSCHANNEN-MORAN, M.; HOY, A. *Multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust*. **Review of Educational Research**, 70(4): 547-593, 2000.

TZAFRIR, S.; SANCHEZ, R.; UNGER, K. *Social Motives and Trust: Implications for Joint Gains in Negotiations*. **Group Decision and Negotiation**, pp. 1-24, doi:10.1007/s10726-011-9252-8, 2011.

TZAFRIR, S.; DOLAN, L. Trust-me: a scale for measuring employee manager trust. **Management Research**, 2(2):115–132, 2004.

WANDERLEY, J. **Negociação Total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo, Ed. Gente. 1998.

WANG, L.; YEUNG, J.; ZHANG, M. *The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating*. **Int. J. Production Economics**, 134:114-122, 2011.

WATKINS, M. Negotiation in a complex world. **Negotiation Journal**, 15(3): 245-270, 1999.

WILLIAMSON, O. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. **Administrative Science Quarterly**, 36(2): 269-296, 1991.

_____. *The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985.

_____. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. **The American Economic Review**, 63(2): 316-325, 1973

YBARRA, C.; TURK, T. *The evolution of trust in information technology alliances*. **The Journal of High Technology Management Research**, 20(1): 62-74, 2009.

ZAHEER, A.; MCEVILE, B.; PERRONE, V. *Does Trust Matter? Exploring the Effects of interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*. **Organization Science**, 9: 141-159, 1998.

ZINELDIN, M.; JONSSON, P. *An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry*. **The TQM Magazine**, 12(4): 245-265, 2000.

ZUCKER, G. *Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920*. In: B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, 8: 53-111. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.

APÊNDICE I

DIAGNÓSTICO DA CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE PARCERIAS E ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Prezado Sr.(a),

Este questionário tem como objetivo investigar a relação da confiança e suas variáveis nas formações das parcerias e nos resultados destas.

A pesquisa destina-se à realização de tese de doutorado em Engenharia de Produção junto à Universidade Federal de Pernambuco e trata-se de trabalho de natureza acadêmica.

As informações serão mantidas em sigilo e os dados serão tratados estatisticamente.

Desde já, agradecemos a vossa colaboração e ressaltamos a importância da vossa participação.

Telma Lúcia de Andrade Lima
Doutoranda em Engenharia de Produção

Prof. Danielle Costa Moraes, DSC
Orientadora

***Obrigatório**

1 – PARCERIAS E ALIANÇAS EFETUADAS

Considere, em todas as questões, o termo "parceria" como qualquer tipo de aliança ou parceria realizada. Por gentileza, efetue o comando enviar ao final do questionário para que suas respostas possam ser coletadas.

1.1 A sua empresa efetuou algum tipo de parceria com outra organização? *

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

Continuar »

DIAGNÓSTICO DA CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE PARCERIAS E ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

(PÁGINA ACESSADA AO PRESSIONAR CONTINUAR APÓS RESPONDER SIM NA QUESTÃO 1.1)

1 – PARCERIAS E ALIANÇAS EFETUADAS

Para responder as questões desta seção, considere uma parceria de maior relevância para sua organização ou a resposta que se adeque ao que mais ocorreu nas parcerias efetuadas.

1.2 Quais as principais atividades desenvolvidas nesta(s) parceria(s)?

1.3 Qual o tipo de parceria a sua empresa realizou? Poderá ser preenchido mais de um tipo de parceria em ordem decrescente de ocorrência. Neste caso, o 1ª indica o maior número de ocorrências do tipo selecionado até o 5ª que indica o menor número de ocorrências do tipo selecionado (se houver).

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
Produção Conjunta	☐	☐	☐	☐	☐
Consórcio	☐	☐	☐	☐	☐
Acordo de distribuição	☐	☐	☐	☐	☐
Pesquisa e desenvolvimento	☐	☐	☐	☐	☐
Outra (s)	☐	☐	☐	☐	☐

1.4 A parceria foi formalizada? Caso a resposta seja afirmativa, por gentileza descreva de forma.

1.5 A sua empresa tinha conhecimento das habilidades da empresa parceira antes do fechamento da parceria? Caso a resposta seja afirmativa, por gentileza descreva quais fontes de informação para este conhecimento.

1.6 A sua empresa tinha conhecimento da reputação da empresa parceira antes do fechamento da parceria? Caso a resposta seja afirmativa, por gentileza descreva quais fontes de informação para este conhecimento.

1.7 De que forma a parceria foi gerenciada?

1.8 Qual das afirmações melhor traduz as motivações da parceria? Poderá ser seleccionada mais de uma motivação em ordem decrescente de ocorrência de acordo com sua avaliação.

	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a
Transformar potencial rival em aliado e/ou aliar-se à empresa com competências complementares, tornando-a indisponível para alianças concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐
Criação de valor através da sinergia de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento, antes isolados, que em conjunto tornam-se mais valiosos	☐	☐	☐	☐	☐
Aprendizagem e internalização de novas habilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Acesso a novos mercados	☐	☐	☐	☐	☐
Outros	☐	☐	☐	☐	☐

1.9 Quais os riscos envolvidos nesta parceria?

1.10 Para resolver os problemas que surgiram no desenvolvimento das atividades referentes à parceria a sua empresa agiu:

- ☐ Individualmente, proporcional às suas responsabilidades na parceria.
- ☐ Individualmente, independente das suas responsabilidades na parceria.
- ☐ Em conjunto com o parceiro, proporcional às responsabilidades de ambas as empresas na parceria.
- ☐ Em conjunto com o parceiro, independente das responsabilidades de ambas as empresas na parceria.
- ☐ Não surgiram problemas durante a parceria.

1.11 Para resolver os problemas que surgiram no desenvolvimento das atividades referentes à parceria a empresa parceira agiu:

- ☐ Individualmente, proporcional às responsabilidades dela na parceria.
- ☐ Individualmente, independente das responsabilidades dela na parceria.
- ☐ Em conjunto com sua empresa, proporcional às responsabilidades de ambas as empresas na parceria.
- ☐ Em conjunto com sua empresa, independente das responsabilidades de ambas as empresas na parceria.
- ☐ Não surgiram problemas durante a parceria.

1.12 Foi efetuado Acordo de Níveis Operacionais- ANO com a empresa parceira? Caso a resposta seja afirmativa, por gentileza, indique se o mesmo foi cumprido.

1.13 Foi necessário recorrer às cláusulas contratuais de sanções para garantir a execução do(s) acordo(s) entre as partes durante alguma fase da parceria? Caso a resposta seja afirmativa, por gentileza descreva de que forma(s).

Considere a escala abaixo para responder as questões 1.13 e 1.14 :

Insatisfeito Muito Fortemente [1] Insatisfeito Fortemente [2] Insatisfeito [3] Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito [4] Satisfeito [5] Satisfeito Fortemente [6] Satisfeito Muito Fortemente [7]

1.14 Como você classifica o grau de satisfação da sua empresa com os resultados da parceria?

	1	2	3	4	5	6	7	
Insatisfeito Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Satisfeito Muito Fortemente

1.15 - Como você classifica o grau de satisfação da sua empresa com o desempenho da empresa parceira?

	1	2	3	4	5	6	7	
Insatisfeito Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Satisfeito Muito Fortemente

Considere a escala abaixo para indicar o seu grau de concordância às questões apresentadas:

Discordo Muito Fortemente [1] Discordo Fortemente [2] Discordo [3] Nem Concordo/Nem Discordo [4]
 Concordo [5] Concordo Fortemente [6] Concordo Muito Fortemente [7]

1.16 Minha empresa alcançou os objetivos traçados para a parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.17 A parceria possibilitou um melhor desempenho da minha empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.18 A parceria foi bem sucedida.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.19 Como você identifica ou justifica sua resposta do item acima (1.18)?

1.20 Haveria alguma ação que poderia ter sido efetuada para aumentar o seu grau de concordância à questão 1.18? (Por favor, desconsidere esta questão caso tenha concordado muito fortemente na questão 1.18)

1.21 Em função do resultado da parceria, minha empresa renovaria o acordo de parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.22 Minha empresa tinha controle sobre as ações da empresa parceira.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.23 Minha empresa tinha expectativa positiva que a empresa parceira agiria como acordado inicialmente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.24 Em função da expectativa de que a empresa parceira agiria como acordado inicialmente, não foi necessário estabelecer controle rigoroso sobre as ações da mesma.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.25 A empresa parceira agiu de forma colaborativa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

1.26 A minha empresa acreditava que a empresa parceira não tomaria ações que pudessem afetá-la negativamente, mesmo que aquela tivesse oportunidade.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

« Voltar

Continuar »

DIAGNÓSTICO DA CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE PARCERIAS E ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
(PÁGINA ACESSADA AO PRESSIONAR CONTINUAR APÓS A QUESTÃO 1.26)

2 - Ações e Comportamentos Ocorridos Durante a Parceria

Para responder as questões desta seção, considere uma parceria de maior relevância para sua organização ou a resposta que se adeque ao que mais ocorreu nas parcerias efetuadas.

Selecione nas alternativas seguintes o quanto você concorda com as afirmações apresentadas, de acordo com a escala:

Discordo Muito Fortemente [1] Discordo Fortemente [2] Discordo [3] Nem Concordo/Nem Discordo [4] Concordo [5] Concordo Fortemente [6] Concordo Muito Fortemente [7]

2.1 A empresa parceira negociou honestamente.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.2 A empresa parceira se mostrou comprometida durante todas as fases da parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.3 A empresa parceira desenvolveu ações que afetou negativamente a minha empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.4 A empresa parceira cumpriu com todos os acordos realizados.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.5 A empresa parceira agiu de forma a evitar ocorrências negativas sobre minha empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.6 A empresa parceira estava sempre buscando novas alternativas para desenvolvimento das suas atividades.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.7 A empresa parceira utilizou de informações e/ou conhecimentos adquiridos na parceria para benefício próprio.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.8 A empresa parceira disponibilizou informações e/ou conhecimentos para desenvolvimento das atividades da parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.9 A empresa parceira agiu de forma ética durante a parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.10 A empresa parceira fez promessas que era incapaz de cumprir.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

2.11 A empresa parceira não se esforçou para cumprir com as promessas do acordo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

« Voltar

Continuar »

DIAGNÓSTICO DA CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE PARCERIAS E ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

(PÁGINA ACESSADA AO PRESSIONAR CONTINUAR APÓS A QUESTÃO 2.11 ou AO RESPONDER NÃO NA QUESTÃO 1.1)

3 - PARCERIAS E ALIANÇAS - VISÃO GERAL

Considere, em todas as questões, o termo "parceria" como qualquer tipo de aliança ou parceria que poderia ser realizada.

3.1 Selecione nas alternativas seguintes o quanto você concorda como sendo essencial para realização de uma parceria, de acordo com a escala:

Discordo Muito Fortemente [1] Discordo Fortemente [2] Discordo [3] Nem Concordo/Nem Discordo [4] Concordo [5] Concordo Fortemente [6] Concordo Muito Fortemente [7]

3.1.1 - A empresa parceira precisa ter know-how e mão de obra-especializada para realização das atividades.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.1.2 - A empresa parceira precisa ter boa reputação no mercado.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.1.3 Posso não ter conhecimento da reputação da empresa parceira se eu tenho conhecimento pessoal de funcionário(s) da mesma.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.1.4 A empresa parceira pode não ter boa reputação, mas deve possuir recursos necessários à realização das atividades.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.1.5 Posso não ter conhecimento da reputação da empresa parceira se eu conheço a habilidade da mesma.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.1.6 Empresa em rede me permite ter expectativas positivas sobre como ela se comportará na parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.1.7 As empresas devem se preocupar com o bem estar das organizações que fecham parcerias com elas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2 Selecione nas alternativas seguintes o quanto você concorda com as afirmações apresentadas, de acordo com a escala:

Discordo Muito Fortemente [1] Discordo Fortemente [2] Discordo [3] Nem Concordo/Nem Discordo [4] Concordo [5] Concordo Fortemente [6] Concordo Muito Fortemente [7]

3.2.1 As atividades das empresas devem ser desenvolvidas, unicamente, de acordo com as responsabilidades assumidas na parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.2 Ações cooperativas colaboram para que as empresas alcancem juntamente as metas traçadas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.3 Devo me preocupar, exclusivamente, com meus benefícios alcançados na parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.4 A empresa parceira deve considerar mudanças como oportunidades para o desenvolvimento do seu negócio.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.5 Só efetuo parceria se avalio de forma positiva que o parceiro agirá de acordo como eu espero que ele aja durante a parceria.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.6 A empresa parceira deve estar sempre buscando novas alternativas para desenvolvimento das suas atividades.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.7 A empresa parceira deve buscar certificações técnicas referentes às suas áreas de atuação.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.8 Se tenho informações positivas das habilidades da empresa parceira posso reduzir as ações de controle desta parceira

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.9 Se tenho informações positivas da reputação da empresa parceira posso reduzir as ações de controle desta parceira

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

3.2.10 Contratos com cláusulas de salvaguarda me permitem efetuar parcerias com empresas que tenho informações duvidosas de sua idoneidade.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Muito Fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Muito Fortemente

[« Voltar](#)[Continuar »](#)

DIAGNÓSTICO DA CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE PARCERIAS E ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

(PÁGINA ACESSADA AO PRESSIONAR CONTINUAR APÓS A QUESTÃO 3.2.10)

4 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

Prezado entrevistado, os dados desta seção serão utilizados para uma análise geral do perfil das empresas participantes da pesquisa e não serão divulgados individualmente.

4.1 - Dados do Respondente

Por gentileza, informe seus dados solicitados abaixo:

4.1.1 Cargo:

4.1.2 Tempo na empresa:

4.1.3 Formação:

4.2 - Dados da Empresa

Por gentileza, informe os dados da empresa solicitados abaixo:

4.2.1 Porte:

- ☐ Micro empresa (até 9 empregados)
- ☐ Pequena empresa (de 10 a 49 empregados)
- ☐ Média empresa (de 50 a 99 empregados)
- ☐ Grande empresa (a partir de 100 empregados)

4.2.2 Cidade:

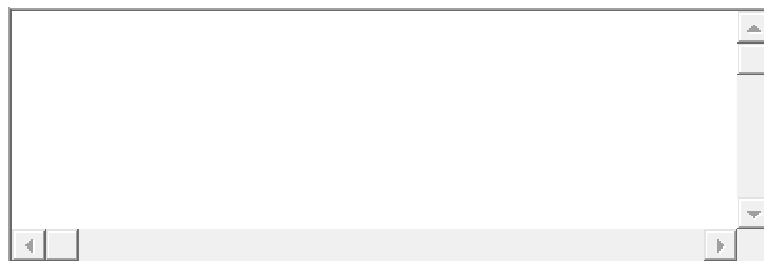
4.2.3 Principais atividades desenvolvidas:

4.2.4 Mercado a que atende:

- ☐ Local
- ☐ Regional
- ☐ Nacional
- ☐ Internacional

4.2.5 A empresa é filiada a alguma Rede Organizacional? Caso a resposta seja afirmativa, por gentileza informe o nome da Rede organizacional.

4.2.6 Razão Social / Nome Comercial



« Voltar

Enviar »